

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**



**TESIS**

**“La negociación colectiva como factor en las relaciones  
laborales en los sindicatos de la Empresa Agroindustrial  
Pomalca S.A.A. provincia de Chiclayo, año 2017”**

**Presentada para obtener el Título de Licenciado en  
Sociología**

**Presentada por:**

**Chonatte Grados Juan de Dios**

**Martínez Muñoz Diego Alonso**

**Asesor:**

**Dr. Tafur Moran Manuel**

Lambayeque, 2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**



**TESIS**

**“La negociación colectiva como factor en las relaciones  
laborales en los sindicatos de la Empresa Agroindustrial  
Pomalca S.A.A. provincia de Chiclayo, año 2017”**

**Presentada para obtener el Título de Licenciado en  
Sociología**

**Presentada por:**

**Chonatte Grados Juan de Dios**

**Martínez Muñoz Diego Alonso**

**Asesor:**

**Dr. Tafur Moran Manuel**

Lambayeque, 2018

APROBADO POR

---

Dr. MAQUÉN CASTRO, José Máximo  
Presidente

---

M. Sc. FERNÁNDEZ VÁSQUEZ, Everth José  
Secretario

---

M. Sc. RÍOS RODRÍGUEZ, Martha  
Vocal

---

Dr. TAFUR MORAN, Manuel  
Asesor

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Juan de Dios Chonatte Grados, Diego Alonso Martínez Muñoz, investigadores principales, y Dr. Manuel Tafur Moran, asesor del trabajo de investigación “La negociación colectiva como factor en las relaciones laborales en los sindicatos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. provincia de Chiclayo, año 2017”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 03 de noviembre de 2018

---

Juan de Dios Chonatte Grados  
Investigador

---

Diego Alonso Martínez Muñoz  
Investigador

---

Dr. Manuel Tafur Moran  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A todas aquellas personas que nos dieron su apoyo incondicional, aquella fuerza que nos impulsa a seguir adelante, para ser cada día mejores personas y mejores profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad; muchos de nuestros logros se los debemos a ustedes entre los que se incluye este trabajo. Nos formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, nos motivaron constantemente para alcanzar nuestros anhelos.

# INDICE

RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO .....	15
1.1. Antecedentes .....	16
<b>1.1.1. La negociación colectiva en el Perú: la hiper descentralización y sus múltiples inconvenientes, Alfred Villavicencio (2015).</b> .....	16
<b>1.1.2. “Negociación Colectiva ante el Siglo XXI” de Tomada y Rigat - Pflaun M. (2011)</b> 19	
<b>1.1.3. La negociación colectiva en el contexto de la descentralización productiva peruana” de Miguel F. Canessa Montejo (2013).</b> .....	31
1.2. Base Teórica:.....	32
<b>1.2.1. Teoría Estructural Funcionalista de John Dunlop de Sistemas de Relaciones Industriales (1958).</b> .....	32
<b>1.2.2. Teoría del Intercambio o Interaccionista de Simmel</b> .....	35
<b>1.2.3. Teoría Institucionalista de Flanders.</b> .....	38
1.3. Marco Conceptual: .....	39
CAPITULO II: MÉTODOS Y MATERIALES .....	45
2.1. Tipo de la investigación.....	46
2.2. Diseño de la investigación.....	46
2.3. Población y muestra .....	47
2.4. Métodos y técnicas de investigación .....	47
2.5. Análisis estadístico .....	48
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	49
3.1. Sobre el problema de las relaciones laborales en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. 50	
3.2. Sobre la evolución histórica de la problemática de las relaciones laborales .....	55
<b>3.2.1. Realidad situacional de Pomalca</b> .....	55
<b>3.2.2. Proceso Histórico de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.</b> .....	59
<b>3.2.3. Proceso de Reforma Agraria – Afectación.</b> .....	60
<b>3.2.4. Proceso de Reprivatización Decreto Legislativo 802</b> .....	61
<b>3.2.5. Problemática de las Empresas Agroindustriales en Lambayeque</b> .....	61
<b>3.2.6. Evolución de la Problemática de las relaciones laborales en la empresa Agroindustrial Pomalca</b> .....	63
3.3. Análisis de las leyes laborales colectivas en el proceso de negociación .....	65

3.4. Sobre la situación de las relaciones laborales y la negociación colectiva según los trabajadores .....	68
CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES .....	91
BIBLIOGRAFÍA .....	93
ANEXOS .....	96

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> .....	68
<i>Tabla 2</i> .....	69
<i>Tabla 3</i> .....	69
<i>Tabla 4</i> .....	70
<i>Tabla 5</i> .....	71
<i>Tabla 6</i> .....	73
<i>Tabla 7</i> .....	74
<i>Tabla 8</i> .....	76
<i>Tabla 9</i> .....	77
<i>Tabla 10</i> .....	79
<i>Tabla 11</i> .....	81
<i>Tabla 12</i> .....	82
<i>Tabla 13</i> .....	84
<i>Tabla 14</i> .....	85
<i>Tabla 15</i> .....	87

## INDICE DE GRÁFICOS

<i>Grafico 1</i> .....	69
<i>Grafico 2</i> .....	70
<i>Grafico 3</i> .....	72
<i>Grafico 4</i> .....	73
<i>Grafico 5</i> .....	75
<i>Grafico 6</i> .....	76
<i>Grafico 7</i> .....	77
<i>Grafico 8</i> .....	80
<i>Grafico 9</i> .....	81
<i>Grafico 10</i> .....	83
<i>Grafico 11</i> .....	84
<i>Grafico 12</i> .....	86
<i>Grafico 13</i> .....	87



## **RESUMEN**

Una de las formas de poder establecer una regulación sobre la relaciones de las personas en un ambiente laboral es la negociación, herramienta que muchas veces ha sabido resolver los problemas y conflictos en varios países. De manera particular se ha desarrollado en las empresas una nueva forma de estructura organizacional en el ambiente laboral, donde ha evolucionado el desarrollo sobre las nuevas industrias, además de eso también lleva consigo la evolución de los conflictos y problemas que se han suscitado en lo interno de cada una de las empresas en cualquier sector.

Se cree que la negociación colectiva tiene un peso muy importante en las relaciones laborales en las empresas, ya que es muy útil para poder dialogar acerca de las formas de poder resolver un conflicto sin llegar a recurrir a la violencia, tener un acuerdo previo acerca de los puntos que se van llevar a cabo y negociar de una manera que legitima el poder de ambas partes (tanto sindicatos como empresarios) como un proceso directo sin intervención de más actores y/o instituciones.

Es probable que teniendo un nuevo reglamento, o tal vez algunas modificaciones en los leyes que participan en el proceso de relaciones laborales a nivel nacional se pueda mejorar y tener medidas de defensa por parte de los trabajadores que se vulneran sus derechos, además de poder analizar las leyes laborales que son influenciadas en el modelo económico de flexibilización y que crea un conflicto de estabilidad en los puestos de trabajo combinando la competencia como una de las estrategias para mejorar la productividad por parte de la empresa.

En la parte metodológica analizamos a través de la encuesta el poder tener un diagnóstico previo sobre lo que los trabajadores y sindicatos pensaban acerca del proceso de negociación colectiva y que tan influyente puede ser en las relaciones laborales con la administración de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. Lo siguiente fue realizar entrevistas semi estructuradas a los sindicatos más importantes y que son reconocidos por la empresa, además de también la participación de la parte administrativa de esta que ayudará entender de cómo se han manejado las cosas los últimos años. Se tuvieron en cuenta esta aplicación de los instrumentos los indicadores tanto de la negociación colectiva como la de las relaciones

laborales, los cuales se obtuvieron de la operacionalización de variables. Este análisis llevó consigo el delimitar el problema y explicar de cómo se ha estado dando el proceso de negociación y cuán institucionalizados están ambos actores sociales que participan en el problema de investigación.

Como alcance justificamos el problema y se explica cuáles han sido las causas que han iniciado esto lo cual queda que la investigación explicativa.

**PALABRAS CLAVES:** Negociación colectiva, Relaciones laborales, Diálogo social, Sindicatos, Gestión empresarial, Actores sociales, Modelo Económico.

## **ABSTRACT**

One of the ways to establish a regulation on the relationships of people in a work environment is negotiation, a tool that has often been able to solve problems and conflicts in several countries. In particular, companies have developed a new form of organizational structure in the work environment, where development has evolved over new industries, in addition to that it also involves the evolution of conflicts and problems that have arisen internally. of each of the companies in any sector.

It is believed that collective bargaining has a very important weight in labor relations in companies, as it is very useful to be able to dialogue about ways to resolve a conflict without resorting to violence, having a prior agreement about the points that will be carried out and negotiate in a way that legitimizes the power of both parties (both unions and employers) and a direct process without the intervention of more actors and / or institutions.

It is likely that by having a new regulation, or perhaps some changes in the laws that participate in the labor relations process at a national level, it will be possible to improve and have defensive measures on the part of workers that violate their rights, as well as analyze the labor laws that are influenced by the economic model of flexibilization and that create a conflict of stability in the jobs by combining competition as one of the strategies to improve productivity on the part of the company.

In the methodological part we analyze through the survey the power to have a previous diagnosis about what workers and unions thought about the collective bargaining process and how influential it can be in labor relations with the administration of the agroindustrial company Pomalca S.A.A. The next thing was to conduct semi-structured interviews with the most important trade unions that are recognized by the company, as well as the participation of the administrative part of the company that will help to understand how things have been handled in recent years. This application of the instruments was taken into account the indicators of both collective bargaining and labor relations, which were obtained from the operationalization of variables. This analysis led to defining the problem and explaining how the negotiation process has been taking place and how institutionalized are both social actors involved in the research problem.

As a scope, we justify the problem and explain what the causes that have initiated this have been, which is what the explanatory investigation is.

**KEYWORDS:** Collective bargaining, Labor relations, Social dialogue, Trade unions, Business management, Social actors, Economic model.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda sobre el problema en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A, provincia de Chiclayo, el conflicto del proceso de negociación como factor en las relaciones laborales, lo que ha generado los últimos años distintas formas de violencia dentro y fuera de la empresa.

El trabajo tiene como objetivos: Determinar las causas del fracaso de la negociación colectiva en las relaciones laborales de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. los cuáles derivan de los objetivos específicos de la investigación las cuales son analizar las leyes y/o reglamentos que intervienen en la organización laboral en la empresa, identificar el grado de legitimidad que tienen los agentes sociales en la participación del proceso de negociación y explicar cómo el modelo económico actual afecta las estructuras tradicionales de organización de trabajo.

En síntesis podemos deducir en nuestra hipótesis es que si se hubiera realizado un buen proceso de negociación colectiva explicado por las teoría funcional - estructural de John Dunlop, la teoría de negociación y la teoría institucionalista entre los sindicatos y la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.; entonces las relaciones laborales en dicha empresa hubieran mejorado. Para lograr los objetivos de la investigación se ha aplicado entrevistas semiestructuradas y encuestas.

La investigación tiene como fundamento la problemática de los conflictos sociales que actualmente se manifiestan alrededor del país. Es por eso que, el presente proyecto analiza las causas de cómo se han generado la violencia en la región norte en varias de las empresas azucareras a raíz de las malas gestiones de la administración además de un conflicto de relaciones con las agrupaciones sindicales que no han sido resueltas en más de una ocasión y llevado a tener que recurrir a hechos de violencia que perjudiquen a la sociedad civil.

La investigación ayudará a reflexionar y poder construir nuevas alternativas que puedan mejorar las relaciones laborales en las empresas azucareras con el propósito de que pueda reprimir la gestión de conflicto con el menor índice de violencia posible, un estudio mayor en las reglas y normas que regulan las estructuras de organización de trabajo, y el poder llegar a un consenso de colectividad para que no vuelva a ocurrir hechos violentos del pasado. Finalizando el poder estructurar y unir las agrupaciones sindicales que están fragmentadas por el mismo proceso de cambio en el modelo económico y regulado por una

ley que establece una facilidad de crear agrupaciones de manera atomizada y sin ningún orden establecido o vacíos legales que han siguen vigente y que ley debe mejorar a través del desarrollo de las investigaciones futuras acerca del tema. Objeto de estudio: El proceso de negociación colectiva.; El campo de acción: Las relaciones laborales en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., provincia de Chiclayo. Año 2017.

En el capítulo I realizamos el diseño teórico en donde se detallará los antecedentes que han influenciado en esta investigación y que han tratado el problema sobre las relaciones laborales además del enfoque de negociación colectiva; mientras que en la base teórica se ha tratado de analizar en el marco de reglamentista (teoría estructural-funcionalista) de John Dunlop, que habla sobre la importancia del orden de un sistema social en las relaciones industriales en un empresa, por otro lado, en la teoría interaccionista de George Simmel, se expresa la formas de interrelación de las personas en un contexto social en donde se desarrolla tanto el conflicto como el orden; finalmente, la teoría institucionalista de Flanders, donde se habla que las instituciones sociales son el eje por el cual se debe incidir para mejorar las relaciones en conjuntos en cada uno de los agentes que participan en un contexto; después se expondrá el marco conceptual donde se explican los palabras que utilizamos en la investigación para dar un claro entendimiento al trabajo.

En el capítulo II, se elaboró los métodos y los materiales de investigación, en donde expondremos el tipo de investigación que es de naturaleza explicativa y el diseño de enfoque cualitativo, no experimental, transversal, las técnicas usamos la encuesta no probabilística por conveniencia además de la entrevista semiestructurada, para analizar nuestra muestra, utilizamos la fórmula de muestra de la población de los 4 sindicatos de trabajadores de empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. suman un total de 2460 personas.

En el capítulo III analizamos los resultados, en donde se habla el problema de las relaciones laborales en la empresa agroindustrial Pomalca, también sobre la evolución histórica de la problemática de las relaciones laborales y sobre la situación de las relaciones laborales y la negociación colectiva según los trabajadores de los sindicatos de la empresa agroindustrial Pomalca. Finalmente se explica las conclusiones finales que han dejado los resultados de la investigación y las respectivas recomendaciones del caso.

## **CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO**

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. La negociación colectiva en el Perú: la hiper descentralización y sus múltiples inconvenientes, Alfred Villavicencio (2015).**

Villavicencio (2015) señala que en América Latina, hay tres países con una estructura negocial centralizada (Argentina, Brasil y Uruguay), mientras que el resto se adscribe de manera notoria al modelo descentralizado de negociación colectiva, al asentar en la empresa el nivel preponderante de ejercicio de este derecho. Y este no es un dato irrelevante, en la medida en que, dada la estructura productiva de nuestra región, donde predomina la micro y pequeña empresa, solamente en los tres primeros países podemos encontrar un desarrollo significativo de este derecho, mientras que los demás tienen que lidiar con la maldición del 10%, en la medida en que no pueden representar colectivamente a un colectivo laboral que supere ese porcentaje de sus trabajadores.

“Los estudios sobre los rasgos centrales del sistema de las relaciones laborales reclaman siempre una perspectiva multidisciplinaria, desde las visiones económica, sociológica y jurídica, que aplicadas al mundo del trabajo no pueden faltar. A este nivel, se analiza la configuración de los actores —sindicatos, empleadores y sus organizaciones— y el Estado, así como el entramado de sus relaciones de poder. En este trabajo trataremos de hacer la radiografía comentada de la estructura sindical y negocial peruana, es decir, de la columna vertebral sobre la que se construyen las relaciones laborales y que, por tanto, da cuenta del equilibrio social y económico entre capital y trabajo, equilibrio que en nuestro país es todavía una asignatura pendiente”. (p.4)

Además señala también que para situar adecuadamente el tema estructural en el sistema de relaciones laborales, se puede comenzar señalando que, en un Estado democrático y constitucional, la tutela colectiva reconocida a los trabajadores y sintetizada jurídicamente en el derecho de libertad sindical es el instrumento fundamental para que estos puedan defender y promover sus derechos en la empresa, en el sector y a nivel de toda la sociedad. Sus principales manifestaciones —sindicación (auto organización), negociación colectiva (autorregulación) y huelga (auto tutela) — son inescindibles y concurren en lo que doctrinalmente se ha denominado como autonomía colectiva; de modo tal que la primera es el presupuesto, la segunda su expresión concreta y la tercera el mecanismo que garantiza su eficacia.



De otro lado, debemos indicar que, si bien la primera y la tercera (sindicación y huelga) son unilaterales y la segunda es bilateral (negociación colectiva), su estrechísima vinculación conduce a que la presencia de la voluntad (e intereses) del empleador en la negociación colectiva tenga un impacto muy significativo en la sindicación y en la huelga.

Dicha situación, en lo que aquí interesa, condiciona en mucho la estructura sindical y conflictiva de un determinado país (y, con ello, compromete también la eficacia de la tutela colectiva). En otras palabras, si, por ejemplo, para fijar el nivel de negociación se requiere inexorablemente el acuerdo con los empleadores, como sucede en el Perú y en otros países de la región, la negativa radical a negociar en la rama de actividad conducirá a que no existan en la práctica tales organizaciones, por más que legalmente se consagre la posibilidad de constituir sindicatos sectoriales. En tercer lugar, también hay que tener presente que la determinación del ámbito negocial es una «materia previa», un «presupuesto» de la propia negociación colectiva. Antes de abordar la regulación de las condiciones de trabajo y muchas de las relaciones intérpretes, estas han de ingresar al terreno estructural y decidir las sedes en las que ejercitan el poder normativo que se les ha atribuido. En cuarto lugar, hay que dejar en claro que, ante la tutela colectiva<sup>1</sup>, el rol del tercer actor de las relaciones laborales también es muy relevante. En principio, frente a ella, el Estado no puede mantenerse en actitud neutral, puesto que el reconocimiento de sus componentes como derechos fundamentales y la función de equilibrio económico, social y político a la que está destinada, conllevan una ruptura con los sistemas de abstention of law. Por ello, se debe imponer al Estado una actitud de garantía y fomento que permita que la tutela colectiva cumpla su papel con la mayor eficacia posible. Esta situación ha sido reconocida explícitamente por muchas constituciones (artículos 51.III, 39.5, y 39 y 55 de las Constituciones de Bolivia, Ecuador y Colombia, respectivamente), siendo la peruana una muestra clara de ello, cuando el artículo 28 ordena garantizar la libertad sindical y fomentar la negociación colectiva, reiterando aquello que todos los tribunales constitucionales y la doctrina han destacado cuando indican que basta su consagración como derecho constitucional para que se generen tales obligaciones al Estado. En quinto lugar, debemos concordar en que la determinación de la

---

<sup>1</sup> “Prefiero referirme a tutela colectiva, por resultar una expresión mucho más explícita de su función y finalidad que libertad sindical o autonomía colectiva, que reconozco como sinónimos”. Villavicencia (2015).

estructura de la negociación colectiva, para centrarnos en el campo más neurálgico del tema que nos convoca, no le es indiferente a ninguno de los actores de las relaciones laborales. Y ello es así por diversas razones, pero particularmente porque los niveles más utilizados —empresa y sector o rama de actividad— tienen un impacto directo en la cobertura negocial, en la consiguiente fortaleza sindical y en el rol político del sindicato (la posibilidad de ingresar a temas vinculados a políticas sectoriales e intersectoriales); materias todas de vital trascendencia para sindicatos, patronales y Estado. De allí que el sindicalismo busque la representación sectorial, los empleadores se sientan mucho mejor con el ámbito empresarial y el Estado, en América Latina, haya tenido por lo general una opción por el modelo descentralizado (mostrando su cercanía con los intereses empresariales). Las excepciones a esto último son Uruguay, donde un Estado abstencionista dejó en manos del juego de fuerzas la determinación de la estructura sindical y negocial y los trabajadores consiguieron hacer valer el nivel sectorial, y Argentina y Brasil, donde el Estado —gran actor en este campo— se jugó de manera abierta por la rama de actividad.

Por cierto, el modelo descentralizado predominante en América Latina contrasta con las obligaciones de garantía y fomento que se derivan del nuevo constitucionalismo latinoamericano surgido tras la caída de las dictaduras en el último cuarto del siglo pasado. Esto, no solo en la medida que las normas supremas ordenan la búsqueda de la mayor eficacia de la tutela colectiva a través de las obligaciones de garantía y fomento, sino también en relación con la superación del jaque que ha impuesto el nuevo paradigma productivo, basado en la descentralización productiva, a los derechos colectivos, sobre todo en los países con estructuras sindicales y negociales de empresa. Se requiere, pues, que los actores de las relaciones laborales (motu proprio o de manera claramente inducida) orienten su actuación hacia un escenario en el que se facilite las distintas posibilidades de actuación supraempresarial, con el fin de preservar los equilibrios básicos del Estado constitucional y democrático que hemos adoptado. Con ello, se evita que la voz de los trabajadores se pierda y el coro democrático se convierta en un solo empresarial (y a cappella), que agudiza los problemas económicos, sociales y políticos que entraña vivir en la región más desigual del mundo. Todo ello no puede llevarnos a afirmar que el Estado es el único elemento que interviene en la determinación de la estructura negocial. Hay factores derivados de la estructura empresarial (micro, pequeña, mediana, grande), la

estructura económica (configuración y relaciones entre los sectores primario, industrial, de servicios), la composición de la mano de obra (nivel de cualificación, sexo, etcétera), la existencia de organizaciones de empleadores y trabajadores a los niveles respectivos y su actitud frente al tema negocial.

Todos estos factores jugaron un rol inicialmente, y lo hacen cuando se intenta introducir alguna modificación en el terreno estructural, aunque debe indicarse que el rol estatal ha sido y sigue siendo central en América Latina. Por esta razón, y teniendo en cuenta las obligaciones constitucionales impuestas al Estado, la comprobación de que el modelo descentralizado excluye a la gran mayoría de trabajadores de la tutela colectiva (porque laboran en micro y pequeñas empresas, de modo que no cumplen con los requisitos de al menos veinte afiliados que se imponen en nuestros países), así como la descentralización productiva que rompió por el eje a los sindicatos de empresa, es imprescindible que el Estado revise su orientación en este terreno y diseñe políticas promotoras de la tutela colectiva. Entre dichas políticas no puede dejar de estar el favorecimiento de una organización y negociación efectivas a nivel supraempresarial, no solo sectorial, sino también a nivel de grupo de empresas, de empresas en red y de cualquier otra forma que sea reclamada por los cambios que siguen empujando hacia una más intensa multiformidad empresarial. Finalmente, queremos señalar que el monopolio estatal en este importante terreno nos muestra un claro sesgo controlador del Estado sobre el sistema de relaciones laborales, que refleja la menor articulación democrática del sistema y lo condena a la pobreza y al subdesarrollo. Difícilmente las partes sociales pueden madurar y asumir el rol institucional que les corresponde en cualquier democracia madura si no se les permite ni siquiera definir el funcionamiento de sus propias relaciones. Por todo ello, es imprescindible que el Estado, a la par que genera las bases para el mayor desarrollo autónomo de la tutela colectiva, abandone la fijación legal y taxativa de «unidades apropiadas de negociación», y vaya dejando el espacio necesario para que los propios actores sociales, sin interferencia pública, se hagan cargo del tema estructural.

#### **1.1.2. “Negociación Colectiva ante el Siglo XXI” de Tomada y Rigat - Pflaun M. (2011)**

Tomada y Rigat (2011) señalan que los procesos de negociación que llevan adelante los sindicatos como representantes del colectivo de los trabajadores, pueden enfrentar los cambios que se producen en el mundo del trabajo de diferentes maneras. La

postura a tomar frente a ellos, debería ser el producto de la discusión y análisis del sindicato y sus representados de acuerdo al contexto, a los intereses de los trabajadores y a otros factores que hacen a la fuerza y posibilidad de los actores. Lo fundamental para el actor sindical, será conocerlos, comprenderlos e incorporarlos a la discusión que se lleve adelante durante el proceso de la negociación. A raíz de estos cambios, una nueva terminología se ha ido incorporando a la vida de los trabajadores, no sólo en sus lugares de trabajo sino en su vivir cotidiano: globalización, mejora continua, calidad total, competencias, entre otras. Son muchas las publicaciones y materiales que se pueden encontrar sobre estos temas. De hecho, ellos han venido ocupando la literatura especializada en los últimos diez años. La intención de este aporte es, sin embargo, puntualizar un marco general de referencia y el contexto en que hoy se desarrolla la negociación, para poder comprender tres aspectos que entran necesariamente en la dinámica de estos cambios:

“El papel actual de la negociación en el accionar del sindicato, los niveles en que ésta se puede desarrollar y los contenidos que serán objeto de la negociación concreta. El punto de partida de este análisis será el nuevo contexto en que se desenvuelven las empresas, lo que nos lleva a destacar los principales cambios en los mercados internacionales y los condicionamientos para las economías nacionales, para pasar luego a analizar los cambios que se están produciendo en la organización de las empresas y en las formas de organización del trabajo”. (p.12).

Con relación al aspecto económico mundial los autores afirman que los principales cambios en la economía internacional tendencias de la economía internacional En la actualidad, cuando se habla de los cambios en la economía internacional, aparece la globalización como un rasgo predominante que los autores analizan para caracterizarlos. La situación de finales del siglo XX reconoce algunas tendencias centrales que ponen de relieve la dinámica de este proceso de mundialización. Es en el contexto de estas tendencias económicas donde surgen y se desarrollan los nuevos patrones de competencia internacional, que afectan a la organización de la empresa y a los cambios en las relaciones entre capital y trabajo. Las características y funciones de los Estados nacionales se insertan asimismo en este contexto, y las políticas nacionales responden a la adecuación de dichos espacios a los requerimientos de la economía mundial. Las tendencias mencionadas serían las siguientes: La desaparición del mundo socialista como alternativa y la introducción

de la economía de mercado en China incorpora a la economía global, a una gran cantidad de países que adhieren a los principios de la economía de mercado; El agotamiento de los modelos de sustitución de importaciones, instrumentados desde la posguerra por la mayoría de los países en desarrollo de América Latina, África y Asia, con altas barreras arancelarias y con estrategias de desarrollo orientadas al mercado interno, provoca la apertura de un creciente número de países a la economía mundial, tratando de desarrollar estructuras económicas competitivas.

En distintas partes del mundo se llevan adelante procesos de integración regional que acompañan a la globalización. El comercio regional gana cada vez más importancia. La mundialización se acelera a través de la tecnología de las comunicaciones y de la información, convirtiendo asimismo a muchos servicios en productos de exportación. En los últimos años comenzó a formarse una infraestructura internacional en transportes y comunicación: La interdependencia económica se acelera. El comercio internacional, los flujos financieros y las inversiones directas internacionales experimentan altas tasas de crecimiento. La globalización, en el sentido de interdependencia económica, tiende a uniformar los modelos de organización social, los mecanismos de regulación y sistemas jurídicos, los que deben someterse a las exigencias de la economía de mercado global. Por otra parte, la creciente competencia genera dentro del mercado mundial una mayor variedad de soluciones e innovaciones que contribuyen a la formación de distintos estilos económicos y sociales. En este sentido, algunos autores reconocen la posibilidad y necesidad de acción de los estados nacionales en el marco de la regionalización y globalización de la economía. Los desafíos comunes a los que se enfrentan los diferentes países requieren respuestas sustentadas en la propia realidad nacional. Las políticas de apoyo a la competitividad sistémica exigen esfuerzos públicos y privados en infraestructura, innovación tecnológica y recursos humanos que den cuenta de las condiciones de partida de cada país y de la calidad de sus instituciones ( Tomada y Rigat - Pflaum; 2011, p.13 - 14).

"Desde hace unos treinta años se ha reconocido el papel fundamental de la negociación colectiva en las relaciones de trabajo y la necesidad de completar los instrumentos de la OIT para promover y reforzar. En los últimos años, la negociación colectiva ha extendido su alcance y aumentado su campo de aplicación y su significado. En ciertos países este procedimiento ha superado su función tradicional,

normativa de las condiciones de trabajo, hasta incluir cometidos relativos a una participación más democrática en la adopción de decisiones, así como a la solución de los conflictos de trabajo".<sup>2</sup>

Después se derivaron varios conceptos de negociación colectiva, en donde se decía que era el resolver los problemas o crisis. Esta amplitud de la función de la negociación colectiva refuerza su papel como parte del sistema de relaciones laborales, entendido éste como un subsistema inescindible del sistema político democrático. Concebir de este modo al sistema de relaciones laborales nos introduce a la noción de conflicto como dato permanente y propio de las relaciones sociales en las sociedades modernas. La negociación y el conflicto son, por lo tanto, propios de toda relación entre personas, grupos e instituciones. Dichos conceptos tienen su origen en la tensión entre cooperación y competencia, propias de toda sociabilidad humana. Cualquiera fuera la naturaleza de los sujetos en conflicto (en este caso centrado en los actores que construyen las relaciones laborales), o su contenido u objeto (valores, intereses o poder), la búsqueda de un proceso de negociación involucra la tensión permanente entre dos aspectos: Una esfera de intereses divergentes y una esfera de intereses comunes. Esta noción es la que nos permite hablar de la negociación como contrapartida del conflicto y como mecanismo de integración. Esa tensión es permanente y subyacente en la medida en que se caracteriza al conflicto de intereses como uno de los elementos constitutivos de toda relación social y de toda organización. Es evidente que para que se produzca un espacio de negociación efectiva, es requisito indispensable que las partes involucradas no definan como antagónicos tales intereses. Partiendo de esta premisa no podrá pensarse en la negociación colectiva como la vía para la supresión del conflicto, sino como un camino para lograr su canalización y para el aprovechamiento de su potencialidad transformadora, tanto en el supuesto del conflicto explícito o implícito. Algunas corrientes de pensamiento sostienen una posición contraria. Se basan en que la ausencia de conflicto es algo propio de las relaciones laborales desarrolladas en situaciones normales y consideran que, frente a los conflictos laborales, deben arbitrarse medios para lograr su desaparición. Esta visión "conservadora" que ha confundido muy frecuentemente un orden social con

---

<sup>2</sup> OIT (2002)

"el orden", entiende al conflicto como disfunción o anomalía. Es necesario desmitificar esta postura, bastante arraigada en los medios de opinión, que presenta a los procesos de negociación colectiva como desencadenantes de conflictos y a éstos, como sustancialmente negativos. En realidad, la institucionalización de la negociación colectiva adquiere verdadero sentido en tanto se la vea como un medio para encauzar el conflicto. Las formas de administración de la tensión que crea el conflicto, constituye uno de los aspectos centrales de la negociación, siendo motivo de encontrados debates en las ciencias sociales. Es necesario advertir que no se están propiciando modalidades simplificadaamente integracionistas, como aquéllas que afirman que los objetivos generales de las partes son siempre comunes (por ejemplo, la supervivencia de la empresa). La realidad demuestra que los trabajadores tienen un sistema de referencia distinto al de los empresarios, como distinta es la lógica de los intereses de unos y otros. Para la dirección de las empresas, el objetivo esencial consiste en que el esfuerzo productivo resulte rentable y asegure beneficios. El sistema de referencia de la empresa es sobre todo económico y tiende a evitar un verdadero reparto del poder. La lógica de los trabajadores se orienta a mejorar su nivel de vida, las condiciones de trabajo y la seguridad de su empleo. Trata de intervenir en todas las instancias de la empresa, conforme a su desarrollo cualitativo y organizacional, desarrollando e incrementando su participación. Por lo tanto, el sistema de referencia de los trabajadores es económico, pero fundamentalmente existencial. Alude a la calidad de vida como medio apto para el desarrollo individual y colectivo.

En un sentido amplio, se puede concebir a la negociación colectiva como comprensiva de diversas formas de consulta y de examen -bipartito o tripartito-, de análisis sobre las tendencias y la evolución de la economía, y de las propuestas respecto de la forma de tratar los problemas económicos, sociales y profesionales a nivel macro (pactos sociales, acuerdos marco). Otra noción focaliza la atención en la negociación como actividad de un grupo específico, que posee características propias y definitorias en el conjunto social. Interesa también desde este campo, el examen del desarrollo y proceso mismo de la negociación que influyen en la conformación y conducta del grupo en cuestión. (p.24 -26).

Desde una perspectiva sociológica, se la concibe como un mecanismo de relaciones de poder entre organizaciones sociales que lleva a una reglamentación paritaria, y le

reconoce a los empleadores potestades inherentes al ejercicio del poder dentro de la empresa, pero también confiere derechos a los trabajadores que operan como límites a esas facultades de dirección y organización. La negociación colectiva se muestra como una institución social con varias facetas, una de ellas es la que posibilita una función cogestionaria. Por su intermedio se concreta una gestión paritaria, pues aunque la dirección de las empresas conserve en lo esencial sus facultades de conducción, las convenciones colectivas llevan a determinar en común cierta cantidad de normas y objetivos. La concepción que la presenta como una vía de equiparación o equilibrio de poderes, enuncia como una condición básica para que realmente funcione como tal -como señala Lyon-Caen- que la negociación sea, simultáneamente, una restricción a las potestades unilaterales del capital y una aceptación de la discusión y el diálogo por los representantes del trabajo. En ese marco, será la negociación -y no la ley- la vía apta para acceder y consolidar el equilibrio de poderes entre las partes. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), la expresión negociación colectiva "... comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores, una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de fijar las condiciones de trabajo y empleo; o regular las relaciones entre empleadores y trabajadores; o pautar las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos esos fines a la vez". (Convenio nº154, sobre el fomento de la negociación colectiva, 1981).

También se señalan que esta sintética alusión a los distintos campos, y perspectivas desde los cuales puede estudiarse la negociación colectiva, intenta poner de manifiesto la trascendencia que posee como institución social y la potencialidad esencialmente creadora que cabe reconocerle. Importancia no desmentida por quienes han querido suprimirla, acotarla, o reducirla a su mínima expresión.

La progresiva complejidad del mundo actual, exige que los conflictos emanados de la tensión empleador-trabajadores se vayan resolviendo a través del intercambio. No es posible pensar que dentro de un sistema de relaciones laborales en democracia, los conflictos se solucionen por el aplastamiento de la contraparte. En consecuencia el recurso que ha ido alcanzando un mayor grado de institucionalización, es la



negociación colectiva a pesar de los intentos de individualización de las relaciones del trabajo que se han desencadenado en los últimos años.

La negociación es un método o camino de diálogo para resolver una situación de oposición de intereses que a su vez supone la existencia de cierto interés común - coyuntural o estructural- que impone límites al disenso en beneficio de ambas partes. Es una instancia para producir decisiones compartidas, consensuadas; una alternativa de racionalidad social, de crecimiento y de transformación.

Sintetizando, toda negociación colectiva presupone el reconocimiento mutuo entre los protagonistas sociales como representantes de intereses conflictivos pero transables. Al mismo tiempo implica la percepción de que existen posibilidades de mejoramiento para el conjunto, a través de la búsqueda de acuerdos consensuados. En principio, la negociación en sí misma implica el reconocimiento de la legitimidad de las partes para llevar adelante el acto de negociar. La disposición de los sectores para sentarse a una mesa de negociación, genera automáticamente el reconocimiento de ambos como interlocutores válidos y representativos de intereses colectivos para llegar a acuerdos que regulen las relaciones de trabajo. El concepto de interdependencia implica la aceptación de que ninguna de las partes puede por sí sola resolver los problemas planteados. La negociación no es necesaria en el caso de que una parte tuviera la fuerza para imponer condiciones a la otra. Al momento de la negociación predominan, por lo tanto, las ideas de cooperación por encima de las de confrontación. El conflicto de intereses está implícito y es subyacente a toda negociación. La tensión entre dos lógicas o sistemas de referencias distintos (empresarios y trabajadores), expresada en la existencia de intereses divergentes pero también comunes, abre el espacio para una negociación efectiva, como vimos anteriormente, finalmente, en toda negociación está latente la expectativa de un acuerdo. Con mayor o menor grado de dificultad para alcanzarlo, la sola existencia de la posibilidad del acuerdo es elemento inseparable de la negociación. (Tomada y Rigat, 2011; p. 33 - 37).

Villa, H. “tendencias y perspectivas de la negociación colectiva en América Latina” (2004)

El autor señala que en el caso de los presupuestos de la negociación colectiva presupone un ordenamiento legal que defina los derechos y deberes de las partes

contratantes frente al proceso de la negociación. Supone también un ambiente político favorable a la negociación, tanto por parte de sus protagonistas como por parte del Estado, mediador o director de este procedimiento y de la opinión pública que debe considerarse como adecuado para la determinación de las condiciones de trabajo. Otros presupuestos necesarios para la negociación son: Cierta grado de desarrollo económico e industrial; estabilidad y cohesión de las fuerzas de trabajo, así como un reconocimiento básico de los derechos sindicales: madurez y organización del sector empresarial; experiencia mínima de relaciones laborales entre las partes así como una estructura general de administración de personal en las organizaciones empresariales vinculadas a la negociación. Además, el concepto de la convención colectiva ha sido considerada como un contrato que supera las estrechas posibilidades de la relación de trabajo de carácter individual, como expresión de la relación de fuerzas en un momento determinado, como codificación de los derechos adquiridos, como parte del acuerdo social necesario para la convivencia humana, como sustituto o mejora de la ley laboral, como sistema de adormecimiento de la lucha de clases, como escenario de entrenamiento para la lucha social partiendo de la lucha reivindicativa, como el balance de la adecuada o deficiente administración de personal en la organización, como arbitraria imposición del Estado a los fueros absolutos del capital, como instrumento de desarrollo y modernización de la sociedad o como un mecanismo que desgasta las energías productivas y el tiempo escaso de los dirigentes empresariales y sindicales. Cada grupo y cada vertiente política analizan la negociación y el convenio colectivo de acuerdo con su concepción sobre la sociedad y según el resultado que haya obtenido de ellas o el efecto producido en sus intereses particulares. De ahí surge la complejidad de esta institución, su fuerza o su debilidad.

En cuanto a las ventajas H. Villa (2004) ha señalado que ella disminuye o elimina las desigualdades entre las partes contratantes, democratiza el derecho, al permitir que las partes establezcan sus propias normas, de una manera flexible y de acuerdo a sus específicas circunstancias. Permite que se conozcan las necesidades, expectativas y objetivos de las partes, Involucra al Sindicato en la gestión de la empresa y ofrece enormes posibilidades como mecanismo de participación, su práctica es un acicate permanente para el desarrollo de la legislación social, especialmente en aquellos países que apenas empiezan a regular las relaciones laborales, la preparación para la

negociación permite a las partes compararse con otros sectores, conocer su propia situación, medir el respaldo que las políticas y prácticas de la empresa o del sindicato han logrado obtener entre los trabajadores, los propietarios o la comunidad, Perfecciona el sistema de libre empresa al hacer más precisa la competencia entre las empresas como consecuencia de los costos de operación nivelados en el mismo sector industrial. Es por consiguiente un freno a la competencia desleal. La negociación es una escuela del tripartismo que madura y capacita a las partes para trabajar concertadamente frente a problemas de carácter nacional más complejos que la simple reivindicación laboral, la paz social producida por el sistema de la negociación genera tranquilidad al inversionista, estimula el empleo, aumenta el consumo y acelera el desarrollo.

Por el contrario, quienes se oponen o desconfían del sistema de la negociación o del convenio colectivo señalan con vehemencia sus inconvenientes:

- \* Acelera la brecha entre el sector moderno y el sector tradicional. Los avances de los trabajadores organizados se producen a costa de los trabajadores del sector marginal o tradicional.
- \* Los trabajadores más calificados dentro de la empresa se ven frenados en sus aspiraciones y en sus estímulos, por cuanto el convenio favorece en mayor proporción a los trabajadores de base no calificados.
- \* La negociación significa la pérdida de la autoridad empresarial y la renuncia a administrar directamente los estímulos que conducen a una mayor productividad del personal.
- \* Otros indican que la negociación convierte a los sindicatos en grupos simplemente economicistas o reivindicativos.
- \* Es un medio utilizado por las naciones más desarrolladas para trasplantar sus condiciones laborales a los países en desarrollo, con el objetivo de hacerlos menos competitivos, en exclusivo interés de los países más fuertes. La negociación desajusta los controles y políticas estatales establecidos para frenar la inflación.
- Muchos consideran que debería dejarse al espontáneo entendimiento entre las partes la superación del mínimo de derechos y obligaciones consagrados por

la ley, así como la definición de las condiciones de trabajo, sin ninguna intervención de organismos gubernamentales.

- El sistema de seguridad social se distorsiona y encarece al pactarse en la convención modalidades adicionales de cobertura de los riesgos o al duplicarse la prestación frente a cada riesgo, especialmente en los riesgos económicos de futuro (Invalidez, Vejez y Muerte).
- Conlleva al establecimiento de la negociación permanente, con enorme desgaste de las partes en improductiva e interminable confrontación por la interpretación o aplicación del convenio colectivo.
- La huelga, episodio crítico del proceso de negociación, es un "Iujo" insoportable para la mayoría de las economías nacionales y es un recurso histórico de la clase obrera que ya no se justifica dado el amplio carácter intervencionista del estado.
- La negociación colectiva es innecesaria debido a la existencia laboral protectora y casuística.

En cuanto a la situación del problema, Villa (2004) señala que por fuera de esta discusión entre defensores y opositores, el convenio colectivo -producto maduro de la negociación colectiva- sigue desarrollándose en la inmensa mayoría de los países. La criatura no solamente está viva sino que se mueve con enorme vitalidad. En América Latina el número de convenios que se firman cada año aumenta considerablemente, no obstante las restricciones temporales existentes en algunos países. Los temas propios de la negociación son cada vez más amplios, su contenido se enriquece y su cobertura es creciente. El problema se reduce entonces ya no a teorizar si es conveniente o no la negociación, sino hacia dónde debemos dirigirla, cómo podemos aprovechar sus ventajas y reducir sus inconvenientes. Debemos preguntarnos entonces qué nuevos hechos económicos y sociales se presentarán en los próximos años y cómo influyen en la práctica de la negociación:

- ¿Hasta dónde es conveniente ampliar el contenido de los convenios?
- ¿Cómo afectará al sindicalismo? ¿Continuará el proceso de politización?
- ¿Qué cambios se verán precisados a efectuar los empresarios para afrontar el hecho irreversible de una negociación obligatoria y cada vez más profunda?
- ¿De qué manera ejercerá el Estado su autoridad y cumplirá sus responsabilidades en la regulación y mediación de los conflictos laborales?

- ¿En qué forma contribuirá la negociación al equilibrio de los sectores, a la redistribución del poder, a la concertación de los intereses particulares con los intereses colectivos?
- ¿Llegará esta fuente dinámica del derecho laboral a erosionar de tal manera los planes de desarrollo que se vea precisado el poder Estatal a imponer restricciones temporales o definitivas?

Por otra parte, Villa (2004) afirma que en América Latina el movimiento sindical es joven, cubre solamente una cuarta parte de la población económicamente activa, principalmente a la población obrera urbana del sector moderno. El movimiento sindical está enmarcado dentro del conjunto de situaciones estructurales existentes en la región, y se afecta con todas las contradicciones que surgen en países de economía débil, estratificación social y dependencia exterior. En América Latina el sindicalismo surgió a finales del siglo pasado como un fenómeno importado de los países más avanzados y como una reacción espontánea y en ocasiones anárquicas frente al proceso de desarrollo industrial. Progresivamente se ha pasado a un sindicalismo un poco más estructurado pero que padece los problemas y los altibajos de una fuerza no cohesionada y homogénea. Al lado de la búsqueda de reivindicaciones económicas, complementa su acción con la lucha por reivindicaciones sociales y muestra cada vez más interés por intervenir políticamente en la gestión del Estado, no solamente para acelerar el mejoramiento de las condiciones de vida de sus bases trabajadoras, sino también con el objetivo de conquistar el control del gobierno, el poder político, y para algunos sectores con la meta específica de que el movimiento obrero organizado, junto con otras fuerzas sociales, realice el cambio y la transformación radical de las instituciones.

La presión hacia un sindicalismo más político que reivindicativo o profesional proviene de los partidos opuestos al sistema y coloca al sindicalismo latinoamericano en abierta confrontación con los deseos de mejoramiento rápido de sus condiciones económicas exigidas por los afiliados. En efecto, muchos dirigentes sindicales latinoamericanos no encuentran cómo armonizar las orientaciones de su partido (generalmente de largo plazo) con las expectativas de sus afiliados (de corto plazo). El sindicato por naturaleza es una organización política, ya que el dirigente es elegido

mediante votación de los afiliados y tiene que dar cuenta de sus actuaciones para conservar su posición.

Por otra parte es evaluado y controlado por los resultados que obtenga en el proceso de la negociación colectiva, por lo que negocia sometido a una compleja red de presiones externas e internas. Ante el predominio de los sindicatos de base o de empresa frente a los sindicatos de industria (regionales y nacionales) el sindicalismo latinoamericano está más orientado a una visión micro (la empresa, el salario, la jornada de trabajo, las garantías sindicales, el bienestar laboral) que a una visión macro (el desarrollo económico, el manejo de la inflación, la legislación laboral y social, las relaciones con las empresas multinacionales, las políticas de los centros de poder mundial). Algunos consideran que el movimiento sindical debe ocuparse exclusivamente de lo micro y el partido político entenderse con los problemas macro. Pero el asunto no es tan sencillo, pues toda acción sindical tiene necesariamente un contenido político. Si el sindicato no puede reemplazar al partido, tampoco éste puede sustituir al sindicato. Parece que en América Latina, el movimiento sindical tuviera que ser al mismo tiempo reivindicativo, profesional y político.

En la medida en que el Estado y los partidos políticos logren articular las demandas de mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos sociales, el movimiento sindical tenderá a ocuparse de sus propias tareas reivindicativas frente a la empresa o se apoyará en la tutela de los partidos para obtener reivindicaciones frente al Estado. Lo cierto es que en varios países latinoamericanos será determinante en el futuro la presencia de una clase obrera cada vez más politizada, con un mayor nivel de instrucción, con exigencias de participación amplia y rápida en los beneficios del desarrollo y con creciente interés por participar en la toma de decisiones dentro de la empresa. Dado el desigual desarrollo de los distintos países y de diferentes regiones de un mismo país, es explicable la coexistencia de diversos grados de desarrollo sindical. El sindicalismo latinoamericano es un complejo imprevisible, un cuerpo saludable que se mueve bajo las instrucciones de muy opuestos instructores. Es importante la influencia que ejercen los asesores profesionales, universitarios, líderes comunales y dirigentes políticos en los programas y prácticas del sindicalismo y en su comportamiento en el proceso de la negociación.

De ahí el lento crecimiento, a veces el retroceso, la falta de continuidad en sus planes, el inmediatismo, e incluso el personalismo que afecta a muchos grupos sindicales en América Latina. Aunque la mayor parte de las legislaciones estimula la creación de sindicatos y apoyan la actividad sindical, ésta fuerza laboral no ha alcanzado la madurez que presenta en otras latitudes. Uno de los principales logros del derecho del trabajo en América Latina es el haber logrado que los sindicatos se sometan a los procedimientos legales establecidos para la negociación colectiva. Porque en muchas ocasiones el sindicalismo latinoamericano no ha podido salir del anarquismo incipiente, el apego a las vías de hecho o a la violencia sin sentido.

### **1.1.3. La negociación colectiva en el contexto de la descentralización productiva peruana” de Miguel F. Canessa Montejo (2013)**

“La descripción socioeconómica de la descentralización productiva señalada en párrafos anteriores se reproduce también entre los distintos laboristas que han estudiado el tema al trasladarlo al ámbito jurídico. El sustento jurídico para la implementación de la descentralización productiva reside en la libertad de empresa y en la libertad de contratación, en tanto el ejercicio de las libertades fundamentales del que gozan las personas —en este caso, los empresarios—les permite definir su organización empresarial y la celebración de contratos con terceros. Tomando como referencia la división de la descentralización productiva en sus dos grandes corrientes sobre la base de la externalización (outsourcing)”.

También añade que: “El nuevo modelo productivo consiste en subdividir las fases de la producción de manera que adquieren autonomía; así, la dirección empresarial puede recurrir a terceros para que cumplan con esa labor sin necesidad de hacerlo directamente. Este cambio en la forma de organizar el trabajo afecta al ordenamiento laboral. La regulación laboral de bilateralidad empleador trabajador no se corresponde con el nuevo escenario productivo. Ahora la relación es triangular entre una empresa principal que contrata a una empresa usuaria, y está presta su servicios por medio de sus trabajadores, siendo el beneficiario del trabajo la empresa principal. Hay una quiebra de la noción tradicional de trabajador y de empleador. Las normas laborales han recurrido a dos mecanismos para regular la descentralización productiva dentro del mundo del trabajo. Por un lado, regular los supuestos de la contratación de trabajadores para evitar el fraude laboral. Por otro lado, extender la

responsabilidad civil sobre la empresa principal respecto a las obligaciones laborales de los trabajadores contratistas. Sin embargo, estos mecanismos reguladores siguen insertos en la racionalidad de la bilateralidad de la relación laboral. En vez de esto, se postula que se ponga el énfasis en la forma cómo se interrelacionan los actores de la relación triangular, donde la empresa principal es el actor predominante en tanto se beneficia directamente de las labores de los trabajadores contratistas y conserva las tradicionales potestades del empleador; es decir, coordina las labores, toma la decisiones principales, asume los riesgos de la actividad económica, etc”.

De modo que en realidad la empresa contratista y sus trabajadores se encuentran inmersos en una dependencia funcional hacia la empresa principal, esto es, justifica que se formule un conjunto de derechos y obligaciones en el ámbito laboral. Si esto resulta claro en el plano individual de la relación laboral, también resulta exigible en el plano colectivo de la relación laboral porque la empresa principal tiene la función de coordinación de la gestión en el proceso productivo y la organización de los servicios, las materias esenciales en la negociación colectiva. Por supuesto, la participación de la empresa principal está condicionada a la modalidad de descentralización productiva en que se ubique.

## **1.2. Base Teórica:**

### **1.2.1. Teoría Estructural Funcionalista de John Dunlop de Sistemas de Relaciones Industriales (1958).**

Artiles y Kholer (2002), fundamenta a través de su obra que el conflicto es parte importante e influyente en el proceso de construcción del orden y estabilidad, reconocimiento de intereses, además de la negociación como forma de gestionar el conflicto. Uno de los factores importantes que rescata de la teoría de Dunlop son: La subordinación de la economía al orden social, por ende una preferencia de la política hacia la economía. Entiende que el mercado de trabajo es regulada por los actores sociales, que es la propuesta de institucionalización del conflicto y el equilibrio de la estructura formal - jurídica con los agentes sociales, esto se basa en los antecedentes de los trabajos de Commons y Pearlman en base a una economía laboral institucionalista.



En el caso de la relación del orden y poder, Dunlop con base de Parsons, señala que el camino del liberalismo y la ideología del *laissez-faire*<sup>3</sup>, rechaza el colectivismo y el papel de las instituciones en el aspecto económico, tanto Dunlop como Parsons eran críticos del autorregulación además del aspecto metodológico individualista, que consiste que el interés individual construye los intereses colectivos, y para superar esta crisis del liberalismo se enfoca en la cuestión del orden, como problema central, donde este se forma a través de valores y creencias de los actores. Está a su vez, reconoce el definir el papel de los actores en un contexto (sistema); influye mucho el caso asociado al problema de gobernabilidad. Es por eso que se da una concepción de identidad colectiva.

Además señala que este sistema maneja estructuras que funcionan como normas coercitivas sobre la acción que recae, que son límites y condicionantes de la acción de los actores, es por eso que ellos deben adaptarse al sistema, ya que son constructores de este y además del orden normativo que comparten con los valores y costumbres colectivos. Para poder resumir lo que quiere explicar Dunlop es relacionar el concepto de sistema y subsistema como ejes de interdependencia en las distintas partes de un todo social.

Artiles (2002) afirma que: “La acción de los agentes sociales está subordinada al principio de orden del sistema. Por tanto, la acción debe discurrir dentro del marco jurídico-institucional de las relaciones laborales. Asimismo, los actores deben contribuir a la unidad del sistema de relaciones laborales y a la unidad global del sistema general. La unidad del sistema está regida por funciones de adaptación, que supone reglas de procedimientos y normas que ponen límites a la acción, que señalan derechos pero también obligaciones. Es decir, el marco jurídico-institucional puede gratificar a los actores por sus funciones y por los objetivos logrados; pero los actores no pueden cuestionar el orden ni la estabilidad del sistema”.

Los principios generales del sistema de relaciones laborales

#### **a. Los actores del sistema**

---

<sup>3</sup> Es una expresión francesa que significa «dejen hacer, dejen pasar»; una práctica caracterizada por una abstención de dirección o interferencia especialmente con la libertad individual de elección y acción

Artiles (2002) señala que, en la obra de Dunlop hay eje de quiebre entre un modelo tradicional y moderno, además de eso el sistema industrial contaba con los actores de sindicatos y sus organizaciones, los empresarios y sus organizaciones y las organizaciones gubernamentales, que estaban estructurados de manera jerárquica e interna.

“Los empresarios tienen responsabilidades a varios niveles para dar instrucciones (administrar), y los obreros en los niveles correspondientes el deber de seguir dichas instrucciones (trabajar). La jerarquía de obreros no implica necesariamente organizaciones formales; puede que afirman estar «desorganizados» en su lenguaje corriente, pero la realidad es que en la medida en que trabajan juntos durante un periodo de tiempo considerable, se constituye como mínimo una organización informal entre los obreros con normas de conducta y actitudes hacia la jerarquía de empresarios. Por ello, los obreros no están nunca desorganizados en una empresa permanente. La jerarquía formal de obreros se puede organizar en varios tipos de organizaciones competidoras o complementarias, tales como los consejos laborales, sindicatos y partidos.” (Dunlop; 1958, p.30).

#### **b. El contexto del sistema**

Los agentes sociales siempre van a actuar en un contexto o lugar determinado, y que va a ser influyente en la construcción de reglamentos. Artiles (2002) habla sobre 3 elementos: Las características tecnológicas del lugar de trabajo, la lógica del mercado y la distribución de poder. (p.191).

#### **c. Funciones de las reglas**

Artiles rescata 4 funciones: La adaptativa, que es la que regula y crea las reglas; la segunda es la imperativa de los fines en que las jerarquías guían a la producción, tercero es la del entendimiento compartido y la última de cohesión social.

Dunlop (1958) señala:

“Las reglas del sistema se pueden expresar de numerosas maneras: las estipulaciones y programas de la jerarquía empresarial, las leyes de toda jerarquía obrera; las estipulaciones, decretos, decisiones, advertencias u órdenes

de los organismos gubernamentales; las reglas y decisiones de agencias especializadas creadas por las jerarquías de obreros y empresarios; negociaciones de convenios colectivos, y las costumbres y tradiciones del lugar de trabajo y de la comunidad laboral. Todo sistema particular de reglas puede adoptar cualquiera de estas formas; pueden ser escritas, constituir una tradición oral o una práctica costumbrista.” (p.37).

#### **d. La ideología del sistema de relaciones laborales**

“La ideología del sistema de relaciones industriales es un cuerpo de ideas comunes que define el papel y el lugar de cada actor y que define las ideas de cada actor con respecto al cargo y función de los demás actores del sistema. La ideología o filosofía de un sistema estable comporta una congruencia o compatibilidad entre estas perspectivas y el resto del sistema.” (Dunlop; 1958, p.38).

Artiles (2011) plantea que la ideología de sistema de relaciones industriales es compatible con la ideología de sistema en general, pero estas a su vez contienen sus ideologías y/o entendimiento colectivo. Finalmente, concluye el autor comparar los antecedentes de la escuela de Oxford (reglamentista) y la de recursos humanos (no conflictivista), con la perspectiva de visión más amplia sobre la interacción de los agentes y participación activa de las instituciones sociales a través de un orden.

#### **1.2.2. Teoría del Intercambio o Interaccionista de Simmel**

Artiles (2002), señala que esta teoría trata de explicar una relación de problemas microsociales en un contexto, además se ocupa de interacciones y/o relaciones formales e informales entre el conflicto y la negociación. Se da a notar que cuando un grupo quiere influir en otro se da un proceso de negociación. Simmel (19), habla sobre la relación entre dos grupo (díada) y que para la resolución de conflictos de estos tendría que haber un tercer participante que sea el intermediario o bien se organice con una de las partes para dominar al otro restante, la principal influencia de Simmel fue la escuela norteamericana, en específico en el interaccionismo simbólico (Coley, Blumer y Goffman).

En Artiles (2002) añade que:

“Los principios básicos de las teorías interaccionistas (G. Ritzer, 2001, pág. 271) son los siguientes”:

- a) A diferencia de los animales inferiores, los seres humanos están dotados de capacidad de pensamiento.
- b) La capacidad de pensamiento está modelada por la interacción social.
- c) En la interacción social las personas aprenden los significados y los símbolos que les permiten ejercer su capacidad de pensamiento distintivamente humana.
- d) Los significados y los símbolos permiten a las personas actuar e interactuar de una manera distintivamente humana.
- e) Las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que se usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación.
- f) Las personas son capaces de introducir estas modificaciones y alteraciones debidas, en parte, a su capacidad para interactuar consigo mismas, lo que les permite examinar los posibles cursos de la acción, y valorar sus ventajas y desventajas relativas para luego elegir uno.
- g) Las pautas entrelazadas de acción e interacción constituyen los grupos y las sociedades.

En otro párrafo, Artiles (2002) hablará sobre los estudios, análisis de negociación, las estrategias y resolución de conflictos que son aplicados a las teorías interaccionistas; pero para antes seguir con ese proceso, define lo que es la negociación.

“El término de negociación se puede definir como el proceso de interacción directa entre dos o más partes que tratan de llegar a un acuerdo que permita resolver o gestionar un conflicto existente entre ellas. Podemos colegir que la negociación es una interacción que presenta cuatro características estructurales”. (Artiles, 2002; p. 215).

### **Desarrollo de las estrategias de negociación**

La obra de Stevens “strategy and collective Bargaining Negotiation” (1963); citado en Mundate Jaca, 1992; citado en Artiles, 2011) reconoce dos procesos de estrategias de negociación que son las de etapa inicial que va desde que empieza las

negociaciones hasta concesiones unilaterales o recíprocas, la estrategia consiste en que una de las partes debe inducir a llegar a un acuerdo de ambas partes; mientras que en la etapa final, ya se dan las negociaciones más avanzadas, es decir, después de un posible acuerdo mutuo se dan claro que los objetivos son compatibles y cerrar la negociación.

### **Procesos de Negociación**

Walton and McKersie (1965); citado en Artiles (2002) señala sobre los procesos y subprocesos de negociación además de resolución de conflictos, donde se hace el estudio a nivel microsocio sobre el sistema y procesos de negociación basado en la teoría de juegos en donde se da una relación de interacción de los actores y los subprocesos que son: la negociación distributiva, la función que cumple es resolver el conflicto de interés; luego está la negociación integradora, que busca el interés común de los objetivos y solucionar la diferencia de ambas partes; mientras que la reestructuración de actitudes se enfoca en las actitudes de los participantes en la negociación para fomentar el vínculo de la representación por ambas partes; finalmente, en la negociación interorganizativa, que genera el fomento de consenso que deriva en el preacuerdo o documento final de este.

Además, Artiles (2002); citando a Tourzard (1981), señala que existen normas que un proceso de negociación debe seguir según el contexto sociocultural de cada lugar, en que la mayoría de autores lo toma como una referencia que son: El principio de buena fe, asumir acuerdos parciales y no cuestionarlos, mostrar flexibilidad, necesidad de concesiones recíprocas y evitar conductas hostiles.

Los objetivos conflictivos de la negociación

“En general podemos distinguir tres tipos de objetivos que tienen distintos valores para los propios actores de la negociación. Estos objetivos los podemos clasificar en concretos, simbólicos y trascendentales”. (Citado en Artiles (2002); Enterlman, 2002:101 y ss).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Artiles (2002):

- **Objetivos concretos.** Son aquellos objetivos tangibles, que pueden ser divisibles, como suele ser habitual en la negociación colectiva, donde los actores plantean una lista jerarquizada de objetivos. Los objetivos concretos suelen ser divisibles, lo que facilita el intercambio y la gradación.

En otro lado de la investigación, se ve con relieve el hecho de que el grado de las organizaciones sea influyentes en la gestión del conflicto por parte de los actores sociales (el conflicto organizado y no organizado).

Sin embargo, Simmel propone en su obra tríada señala que la tercera parte implicada en el proceso de interacción en la negociación será la intervendrá en el proceso de bloqueo de negociación o en el conflicto en ambos casos. Este agente o tercer actor será el eje mediador, en el cual se van a desarrollar tres funciones que son las de conciliación, la mediación como tal y el arbitraje.<sup>5</sup> En el caso de que, el mediador no llegue a ninguna de las funciones de intervenir su papel es de consejero y gestionar posibles soluciones al problema.

### **1.2.3. Teoría Institucionalista de Flanders**

Esta teoría es una las más actualizadas en los últimos treinta años, en donde se da un énfasis al papel de las instituciones que participan en el enfoque de las relaciones laborales, para la regulación del trabajo en la época post moderna. Es por eso que, Artiles (2002) señala que son 4 los aportes que esta teoría considera hoy en día: La revalorización de las instituciones en los campos de la economía, el poder político y las relaciones laborales; una aproximación de formulación de teorías de forma

---

- **Objetivos simbólicos.** Son los que exhibidos como tales no son en realidad la meta última deseada por el actor en conflicto. En este tipo de conflicto resulta difícil la negociación y el fin perseguido. A veces, los objetivos simbólicos se ocultan detrás de un objetivo concreto, éste puede ser sólo una excusa o un paso intermedio para perseguir otro objetivo de mayor envergadura. Ocurre que a menudo los conflictos simbólicos tienen distinto significado y valores para los actores sociales; igualmente pueden tener un significado estratégico, su logro puede dar lugar al efecto dominó. O sea, una vez conseguido puede suponer la extensión de dicho efecto a otras empresas.

- **Objetivos trascendentales.** Son los que se deben lograr cueste lo que cueste. Estos objetivos raras veces están presentes en la negociación laboral, salvo que se trate de situaciones extremas relacionadas con despidos o cierre de empresas.

<sup>5</sup> “La conciliación es la función catalizadora, la menos activa de la tercera parte o tercer actor. Ésta consiste en unir las partes, facilitando las relaciones y la recuperación de la comunicación en el marco de un ambiente propicio que permita alcanzar el acuerdo. La mediación supone ya un papel más activo de la tercera parte o actor, de modo que éste puede intervenir en las discusiones, hacer sugerencias o propuestas e incluso formular recomendaciones orientadas hacia un posible acuerdo. No obstante, no siempre es fácil distinguir estas dos funciones, que en términos prácticos es muy parecida. El arbitraje es una función mucho más clara. El arbitraje supone una responsabilidad y una autoridad para tomar decisiones vinculantes para las partes en conflicto. El arbitraje interviene cuando las partes no llegan a un acuerdo”. (Artiles; 2011, p.223).

inductiva; perspectiva holística y énfasis de procesos históricos (Bray; Wailes, 2001; Villavicencio, 1999).<sup>6</sup>

Artiles (2002), concluye que una de las características claves del modelo institucionalista es la explicación en los procesos de relaciones laborales además de dar un adicional de experimentar nuevas formas o modelos que contribuyan una construcción histórica y holística.

Es así que con el tiempo se han podido construir un nuevo marco teórico para la evolución y procesos de relaciones y negociación en el campo microsocial con la crítica que se ha puesto sobre un orden y estructura general que no está cada vez más cuestionado por los autores moderno pero sigue siendo un referente en cuanto a la organización de las empresas a partir de las formas de negociación colectiva que se han podido trabajar tanto teóricamente como empíricamente.

### **1.3. Marco Conceptual:**

Relaciones laborales.- También se denomina para las relaciones industriales, es un sistema en donde empresas, trabajadores y sus representantes cohabitan e interactúan con la finalidad de establecer normas básicas que concebirá las relaciones de trabajo. Los antecedentes al concepto de este son en la revolución industrial, consecuencia a eso aparecieron los sindicatos como el medio de representación de los trabajadores y el desarrollo de las relaciones colectivas. Además de esto participan actores y/o componentes necesarios para el proceso de relación de trabajo que son: El estado, el sindicato y trabajadores además la empresa o asociaciones de empresas.<sup>7</sup>

Negociación colectiva.- Es el proceso de interacción entre dos o más partes para poder llegar a un acuerdo previo que permitirá una resolución del conflicto, además de eso se debe tener un interés mínimo para poder llegar a una negociación, relación

---

<sup>6</sup> La importancia de las instituciones. La economía es un proceso esencialmente social, un proceso inmerso y enredado en instituciones económicas y no económicas, como ha puesto de relieve Polanyi (1989). La inscripción social de los mercados ha sido uno de los conceptos recuperados por los sociólogos para explicar el papel de las reglas.

<sup>7</sup> Trebilcock, Anne, relaciones laborales y gestión de recursos humanos.

voluntaria de ambas partes para poder trabajar en una solución para cada grupo. Hay muchos dicen que la negociación es un proceso de dar y tomar; sin embargo, también se señala como un proceso cíclico y procedimental.<sup>8</sup>

**Pacto colectivo.-** Un pacto colectivo es un acuerdo negociado entre las empresas y los trabajadores no afiliados a los sindicatos, por lo que sus efectos solo cobijan a quienes lo suscriban o se adhieran a él; la Organización Internacional del Trabajo (OIT) le ha recomendado al Gobierno que prohíba la celebración de dichos pactos cuando exista un sindicato.

**Sindicalismo.-** El sindicalismo es una figura del derecho del trabajo que se manifiesta como un sistema de organización laboral que tiene como principal función la representación de los obreros que prestan sus servicios a una empresa o que se dedican a un sector económico específico. El sindicato de trabajadores actúa como mediador y negociante ante la empresa o patrón, y se creó con la finalidad de proteger los intereses de aquellos trabajadores vulnerables dentro de los posibles abusos e injusticias que puedan existir en el plano laboral. Los sindicatos se presentan como las organizaciones sociales de base que promueven la coordinación y defensa de los derechos e intereses del sector obrero. En principio, el movimiento obrero sindicalizado, como principal ente de coordinación, lucha por obtener salarios justos para los trabajadores y los defiende ante los despidos arbitrarios de los empleadores.

**Movimientos Sociales.-** Son aquellas organizaciones amplias con ideas y objetivos contruidos de forma colectiva, los cuales logran canalizar en un proyecto alternativo las diferentes luchas de la sociedad, es así que un movimiento social se establece en un espacio y un tiempo, esto se da gracias a la carencia de algún derecho o necesidad básica, por lo tanto los movimientos sociales no solo dan luchas políticas a nivel nacional sino también luchas locales dando así garantías de vida a la población social. También los movimientos sociales se estructuran por medio de sectores los cuales potencializan las luchas de diferentes actores como los son el campesinado, trabajadores, universitarios.

**Instituciones Sociales.-** Son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o

---

<sup>8</sup> Artiles y Kohler (2002) Manual de sociología del trabajo y la relaciones laborales. DELTA. España.



coincidir con una sociedad entera). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles y moldeables.

Control de Poder Político.- basado en la posibilidad de ejercer la coacción, de usar la fuerza legal, lo cual equivale a la aplicación de la ley misma, pues ese poder político está juridificado.

Empresa.- Las empresas (es decir, los oferentes de trabajo) suelen diferenciarse en los sistemas de relaciones laborales en función de su pertenencia a los sectores público o privado. Históricamente, el sindicalismo y la negociación colectiva se desarrollaron primero en el sector privado, pero en los últimos años, este fenómeno se ha extendido también a muchos centros de trabajo del sector público. Las empresas tienen intereses comunes que defender y causas precisas que propugnar. Al organizarse, persiguen varios objetivos que, a su vez, determinan el carácter de sus organizaciones. Estas pueden adoptar la forma de cámaras de comercios, federaciones económicas y organizaciones empresariales (para las cuestiones sociales y laborales).<sup>9</sup>

Externalización.- Se entiende por externalización, outsourcing o subcontratación, el hecho de recurrir a una empresa o entidad externa para que desarrolle una tarea que hasta el momento se hacía en el centro. La externalización parte de encontrar proveedores para desarrollar las tareas deseadas.<sup>10</sup>

Tercerización Laboral.- Es una forma de organización empresarial por la que una empresa denominada principal encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal (proceso productivo) a una o más empresas denominadas tercerizadoras, para que éstas lleven a cabo un servicio u obra a través de sus propios trabajadores.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Declaración de la OIT, 1994

<sup>10</sup> Canessa, M. (2013). La negociación colectiva en el contexto de la descentralización productiva peruano. Cuaderno de trabajo del CICA, Lima.

<sup>11</sup> Informe anual MTPE, 2012

Descentralización productiva.- La descentralización laboral es un fenómeno de reciente surgimiento. Hoy en día, muchas empresas delegan el trabajo a terceros mediante la descentralización productiva, afectando así la tradicional visión de las relaciones laborales. Ello ha sido recogido por el Derecho del Trabajo, el cual ha regulado las relaciones laborales que surgen a partir de esta producción descentralizada.

Conflictos sociales.- El conflicto social es una lucha con respecto a valores y derechos sobre estatus, poderes y recursos escasos; lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a los rivales.

Sistema Social.- El sistema social expone las interrelaciones entre los subsistemas y es un modo de organización de los elementos de la acción en el que se dan relaciones actor-situación, siendo el protagonista el que orientará sus acciones hacia el logro de sus metas, buscando gratificaciones y evitando privaciones. La sociedad como sistema regula las actuaciones de los hombres manteniendo el equilibrio y el orden.

Estado.- El Estado es una forma de organización del poder que estructura la vida social imponiendo determinadas formas de comportamiento.

Diálogo Social.- Incluye a todas las formas de relación entre los actores, distintas al conflicto abierto. En efecto, como se sabe, el sistema de relaciones laborales está compuesto por tres actores principales (las organizaciones de trabajadores, los empleadores y sus organizaciones y el gobierno), que se relacionan entre sí, de dos maneras: por el conflicto y por la negociación en sentido amplio o diálogo. Desde esta perspectiva, la noción de diálogo social incluye a todas las formas de relación entre los actores del sistema de relaciones de trabajo distintas al conflicto abierto.<sup>12</sup>

Globalización.- Se puede definir globalización como el proceso de expansión del liberalismo económico y el capitalismo con el objetivo de crear un gran mercado, de dimensiones mundiales, donde las economías nacionales se van integrando en una economía única de carácter mundial. Como tal, la globalización fue el resultado de la consolidación del capitalismo, de los principales avances tecnológicos y de la necesidad de expansión del flujo comercial mundial. En este sentido, las innovaciones en el campo de las telecomunicaciones y de la informática,

---

<sup>12</sup> Ermida, O. (2010). Modificaciones en el mecanismo de seguimiento de la Declaración de la OIT de 1998

especialmente con el internet, jugaron un papel decisivo en la construcción de un mundo globalizado.<sup>13</sup>

La ruptura de las fronteras, en términos económicos y de comunicación, generó una expansión capitalista en la que fue posible llevar a cabo transacciones financieras y expandir los negocios, hasta entonces limitados hacia otros mercados distantes y emergentes.

Lucha de clases.- La lucha de clases es un fenómeno que se refiere al eterno conflicto entre las dos clases sociales existentes, entre los que producen y los que no producen, entre los que sin trabajar se adueñan de la producción y excluyen a los que trabajan, entre explotadores y explotados.

Huelga.- La suspensión de las actividades por parte constituye, sin duda alguna, un instrumento de presión para lograr diversas finalidades, como una mejora en las condiciones de trabajo ya pactadas. El propósito del derecho de huelga es lograr el equilibrio entre los factores de producción, armonizando los derechos de trabajo con los del capital.

Despidos Arbitrarios.- El despido arbitrario es el cese del vínculo laboral por iniciativa del empleador sin que obedezca a una causa justa contemplada por la ley. El trabajador que es despedido arbitrariamente tiene derecho a una indemnización que equivale a una remuneración y media ordinaria mensual, por cada año completo de servicios, con un máximo de 12 remuneraciones.<sup>14</sup>

Individualización.- Principio particularmente propio de la ideología y la moral burguesas. La base teórica del individualismo es el reconocimiento de la autonomía y de los derechos absolutos de la personalidad en la sociedad. Los teóricos de las clases explotadoras consideran que el individualismo está implícito en la “naturaleza humana inmutable”. En realidad, el individualismo, como principio de la contraposición del individuo a la colectividad y de la subordinación de los intereses

---

<sup>13</sup> La Garza, E. (1999). Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo.

<sup>14</sup> Ley de Competitividad y Productividad Laboral. (1997)

sociales a los individuales, se formó al surgir la propiedad privada y al dividirse la sociedad en clases.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Diccionario Filosófico (1984:227).

## **CAPITULO II: MÉTODOS Y MATERIALES**

## **2.1. Tipo de la investigación**

El tipo de investigación usado fue el no experimental puesto que esta se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Este tipo de investigación se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. Es por ello que también se le conoce como investigación ex post facto.

En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural. (Hernández, 2004)

## **2.2. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación es de naturaleza descriptiva y explicativa. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernández, 2010:p.149).

Kerlinger (2002) sostiene que generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio. El diseño de investigación señala la forma de conceptuar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y de recopilación y análisis de datos. Otra postura responde a Arnau (1995) define el diseño de investigación como un plan estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados (p. 27). Así, el diseño de una investigación se entiende como el plan de actuación que permitirá al investigador recoger los datos para solucionar el problema de su investigación.

### **2.3. Población y muestra**

La población son los trabajadores y sus agrupaciones sindicales además de la gestión de alta dirección de la empresa Agroindustrial (Directorio, Junta de accionistas, personal administrativo) que conforman la organización laboral de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. que son 2460 trabajadores.

Mientras que en el caso de la muestra fue trabajar con 4 agrupaciones sindicales que eran las que estaban en conflicto laboral con la empresa que son Sindicato Unificado de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. y anexos (Sipán, Saltur y Pampagrande) por parte de trabajadores y sus agrupaciones, del mismo modo con personal administrativo haciendo un total de 332 personas.<sup>16</sup>

### **2.4. Métodos y técnicas de investigación**

#### **Técnicas**

##### **Entrevista Semiestructurada**

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Blasco y Otero (2008) señalan “Al igual que las anteriores las preguntas están definidas previamente -en un guión de entrevista pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el/la investigador/a realiza una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que definen el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas. Como modelo mixto de la entrevista estructurada y abierta o en profundidad, presenta una alternancia de fases directivas y no directivas”.

##### **Encuesta**

Según Stanton, Etzel y Walker, una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente según Naresh K. Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran

---

<sup>16</sup> Se tuvieron limitaciones en el para poder trabajar con más representantes por parte de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

### **Instrumentos**

- Guía de Entrevista.
- Guía de encuesta.
- Grabación.

## **2.5. Análisis estadístico**

El análisis de los datos detalla todo lo recogido por los instrumentos que hemos elaborado a través de la encuesta y entrevista al Sindicato Unificado de Trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca y sus anexos (Saltur, Sipán, Pampagrande), y del área administrativa de la empresa, siendo un total de 332 personas. La empresa agroindustrial Pomalca está distribuida por personal administrativo con un 30%, y personal laborando en campo con un 70 %.

Por el lado de los Sindicatos, la mayoría son hombres con un total de 90% en comparación de las mujeres con un 10%, ambos con un promedio de edad de 30 años. La relación de nuestro trabajo es descriptivo, la investigación es cualitativa con una muestra no probabilística.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

**N: Tamaño de la población**

**K: Nivel de confianza**

**n: Muestra**

**e: Margen de error**

**p: Proporción de la población con la característica deseada (éxito)**

**q: Proporción de la población sin la características deseada**



### **CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIONES**

### **3.1. Sobre el problema de las relaciones laborales en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.**

Muchos de los conflictos laborales han aplicado la negociación colectiva a diferentes partes del mundo, que han sido prácticamente experiencias donde se refleja que el problema sigue latente y diferente con el pasar de los años, tanto de manera teórica como práctica.

En el texto de De la Garza(1992) señala que, el proceso de las nuevas estructuras de organización del trabajo producto del modelo económico y desarrollo tecnológico han sido influyentes directamente con las relaciones labores en las empresas y sectores, esta diferencia hace que en cada región o país tengan una forma de poder trabajar el proceso de negociación colectiva. Cuando nos referimos a un sector o rama hablamos de que por ejemplo tratamos de resolver o negociar muchas de las veces una relación tripartita directa donde tanto estado, sector determinado y empresas cohesionan y resuelven sus diferencias de manera general, mientras que en el caso de empresa, tendrá una relación tripartita también pero lo que es diferente es que se estará resolviendo solo para una empresa en contexto.

En el caso de América Latina, ha tenido un proceso de evolución en la construcción por mejorar las relaciones laborales dependiendo de los constantes cambios que se han dado. Según de La Garza (1986) el comienzo de la primeras formas de organización laboral fueron por parte de los sindicatos, luchando por un reglamento justo y validar sus derechos basados en la ideologías socialistas de esa época, y que culminó con los movimientos obreros y la constitución de estos, para luego continuar como serían las relaciones con el Estado, que era el principal garante de sus derechos laborales en cual se pudo concretar la alianza tanto de los sindicatos como el Estado para formar los corporativismos, principalmente en Brasil, México y Argentina, donde se produce las formas de negociación colectiva por actividad, fomento de nuevas leyes que protejan al sindicato, además de la creación de instituciones de seguridad social, así cada vez más se fortalecía el populismo y el conflicto de poder tanto del sindicato como el propio Estado.

El tercer periodo que comenzó en los años setenta y ochenta es donde se produjeron las revoluciones y guerrillas, además de la consolidación de la dictaduras militares donde el pensamiento de las ciencias sociales en América Latina avanzó hacia una

postura de la teoría de la dependencia, además era una forma de poder hacer investigación de los movimientos obreros con tono marxista, esta corriente fue incipiente y tuvo las influencias de países tanto de Francia como Italia, en donde autores como Toureine, Mallet, Panzieri además también de Braverman. Uno de los problemas principales que se generaron fue ese control del proceso del trabajo con relación a la tecnología y la organización laboral, que fueron antecedentes a la gran transformación que se dio con un enfoque de flexibilización laboral producto del modelo neoliberal que se produjo en los años ochenta y noventa. (La garza, 2000).

En general, y a pesar de importantes diferencias entre algunos de los países que la componen, América Latina se encuentra afectada por una situación económica y social particularmente difícil: marcado subdesarrollo, bajo nivel de vida, dependencia económica, retraso tecnológico, pesada deuda externa, todo lo cual repercute en sus estructuras políticas y sociales, incluídas en las relaciones laborales. (Ermida, 2010).

Ermida también señala que: "En este sentido, el contexto latinoamericano no habría registrado cambios importantes en los últimos dos o tres años sino, más bien, una acentuación de las tendencias preexistentes. Algunas de las pocas "novedades" que se podrían registrar serían: a) la democratización de la estructura y prácticas políticas de algunos países de la región (Argentina, Brasil, Uruguay). Lo cual, obviamente, incide en el sistema de relaciones de trabajo; b) la consideración política del problema de la deuda externa y cierta tendencia a considerar como dependientes de aquélla variable a todos los resortes del sistema social; c) la persistencia de la inflación y el desempleo, acompañada, consecuentemente, de cierta inclinación a considerarlos fenómenos normales y, d) la persistencia y desarrollo del denominado "sector informal de la economía". 17

Resulta discutible que estas "nuevas" tendencias del contexto sean más importantes que los caracteres "permanentes" de los sistemas latinoamericanos. En todo caso, el impacto de aquéllas en las relaciones laborales sólo parece evidente en el caso de la redemocratización del sistema político de algunos países, que ha permitido un restablecimiento mayor o menor -según los casos- de la libertad sindical y de cierto

---

<sup>17</sup> Ermida, O. (2010). Modificaciones en el mecanismo de seguimiento de la declaración de la OIT 1998. pp. 407 - 415

grado de autonomía en las relaciones colectivas. El único efecto evidente de las demás tendencias nuevas del contexto latinoamericano sería el de mantener la "politización" e "ideologización" de algunos componentes del sistema de relaciones colectivas, dado que aquellas tendencias nuevas tienen carácter directamente político o, por lo menos, macroeconómico.

Finalmente, estas líneas introductorias y pretendidamente generales deben relativizar aún más, a partir de la duda acerca de si América Latina es, realmente, una unidad autoidentificada. El debate sobre la unidad o diversidad de América Latina está aún abierto, especialmente en atención a ciertas diferencias culturales que se dan a pesar de la identidad del subdesarrollo económico.

“Las relaciones laborales tanto a nivel público como privado, no son ajenas al clima de conflicto y protesta que estamos presenciando en nuestro país. Las justas expectativas sociales, compartidas por trabajadores y empresarios, que anhelan lograr una estabilidad política, económica y jurídica, se frustran ante la realidad, trasladándose este desencanto a los propios centros de trabajo. Si bien los problemas sociales no pueden ser solucionados por la normatividad laboral y menos a través de actos de violencia, consideramos que el primer paso para disminuir los niveles de enfrentamiento es que el Gobierno no cese en su afán de mantener y crear espacios institucionalizados de diálogo entre trabajadores y empleadores, como mecanismo democrático para llegar a consensos o diluir tales diferencias, que nos permite conocer sus propuestas antes de formular cualquier reforma laboral”<sup>18</sup>.

Para poder tener más claro cómo se maneja el proceso de negociación se destaca en partes fundamentales, Villavicencio (2015), señala que lo primero que de un Estado, siendo democrático y constitucional da el derecho de la libertad sindical, donde puedan promover y defender sus derechos en una empresa, sector y a nivel de sociedad. Las principales manifestaciones son la sindicación, la negociación y huelgas (estas son inseparables para todo el proceso de libertad sindical de los trabajadores).

Otras de las características que se ha generado en América Latina, y principalmente en el Perú, es el hecho de hacer una negociación a nivel empresa, que en muchos

---

<sup>18</sup> “Visión de la problemática de las relaciones laborales en el Perú”; R. Pereira; publicado en el Diario “El peruano” el 24.04.04.

casos ha sido el factor causal de la descentralización productiva a nivel nacional, así también se da por hecho que los espacios de libertad sindical se han reducido debidos a las normas constitucionales, nuevas normas que han fragmentado la colectivización por parte de los trabajadores, es decir, los trabajadores que trabajan en las micro y pequeñas empresas, son excluidos del derecho sindical porque no cumplen con los requisitos de afiliación que se ha sido impuesto por el Estado en el caso peruano y en muchos de los países cercanos, por lo tanto es muy difícil poder asumir un rol institucional cuando se permite ejercer las funciones de manera correcta.

El reglamento y diseño de las nuevas estructuras en materia de la negociación colectiva en nuestro país fue un claro continuismo del modelo tradicional latinoamericano con intervención por parte del Estado y los procedimientos de la negociación a nivel de empresa con una estructura descentralizada y flexible con algunas modificaciones a ley de Relaciones Laborales Colectivos del Trabajo (LRCT).<sup>19</sup> Es entonces que, las relaciones tienen un peso jurídico marcado en desigualdades de pares además de contradictorios e inclusive vacíos legales en muchos casos se marginan a instituciones u organizaciones que son nuevos en la organización y construcción de las nuevas relaciones laborales que se están generando en estos tiempos, es decir que estas nuevas estructuras de relaciones aisladas tiene una influencia del modelo flexible que se está dando en muchos de los países latinoamericanos y por consecuencia genera hasta un porcentaje de informalidad en la construcción de los nuevos espacios que manejan a nivel laboral.

Cortes en su revista de Negociación colectiva in peius (2000), señala las nuevas dificultades que se afronta los procesos colectivos, y las modificaciones en los convenios colectivos, su duración y las posibles soluciones para poder en que se generarán.<sup>20</sup> Por otro lado, Morales Corrales señala a que en muchos de los casos de negociación se llevaron al proceso de arbitraje, analizando los casos de arbitraje que

---

<sup>19</sup> Canessa, M. (2015). La negociación colectiva en el contexto de la descentralización peruana. Pp. 35 - 37

<sup>20</sup> "A partir de estas consideraciones, podríamos señalar dos concepciones de la negociación colectiva in peius. Una amplia, en la que mediante un convenio colectivo se acuerdan menores beneficios (reducción o eliminación) que los vigentes, y otra estricta, en la cual la negociación colectiva in peius se restringe a aquella realizada por los mismos sujetos colectivos y en el mismo ámbito negocia!, es decir, se trata de la sucesión normativa entre convenios colectivos del mismo nivel de negociación". (Cortés, 2000; p.285).

existen y de cómo se aplican, además de la problemática que concibe el realizarlo hace que las negociaciones colectivas directas fracasen.<sup>21</sup>

La empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, se encuentra ubicada en el Km. 7 de la carretera Chiclayo- Chongoyape en el distrito de Pomalca provincia de Chiclayo – Región Lambayeque; nos dedicamos a producir azúcar a partir del cultivo de caña de azúcar, así como sus derivados (melaza, chancaca y bagazo), al cultivo de remolacha azucarera en fase de experimentación, y a la agro exportación en menor escala con cultivos de pimientos dulces y picantes como paprika, guajillo, jalapeños habaneros y eventualmente alcachofas, basados en normas ambientales y responsabilidad social; estando a la vanguardia en la aplicación de tecnologías de última generación.

Actualmente la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Cotiza en la Bolsa de Valores de Lima con Respaldo del Grupo Oviedo como Inversionista. Desde el ingreso de este grupo empresarial, enormes han sido los esfuerzos para mejorar los campos, la fábrica, la producción de caña y la obtención de azúcar.

Actualmente la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., desde ya hace varios años se encuentra en conflictos socio laborales con sus trabajadores, debido a que no habrían llegado a un acuerdo en las anteriores mesas de concertación, es por eso que se agravó la problemática no solo en la empresa sino también en la ciudad de Pomalca.

Además la atomización y polaridad de los sindicatos en la empresa está generando diferentes prioridades y necesidades para cada grupo gremial, es por eso que no hay una necesidad general y unificada para poder concertar en las mesas. A parte, el problema de la corrupción e intereses políticos ha estado cabalmente en muchas de las organizaciones por lo que el clima organizaciones y de cada uno de los grupos sigue renuente al cambio o favor de una alternativa de solución a los conflictos que se suscitan cada cierto tiempo.

---

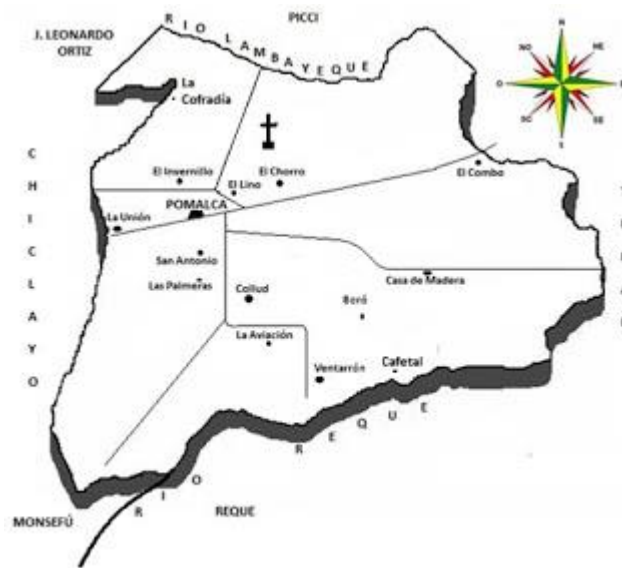
<sup>21</sup> “Una de las mayores novedades que introdujo la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo -LRCT- (Decreto Ley N° 25593 del 7 de julio de 1992) en materia de negociación colectiva fue, sin duda, la institución del arbitraje para solucionar los pliegos de reclamos ahí donde el trato directo o la conciliación fracasaron, en sustitución de la Autoridad de Trabajo, que según el esquema constitucional (artículo 54° in fine de la Carta de 1979) y legislativo anterior, regulado por el Decreto Supremo N° 006-71-TR, era a quien, en tales circunstancias, correspondía resolver estos conflictos de intereses o económicos” (Morales, 1995: p.132).

### 3.2. Sobre la evolución histórica de la problemática de las relaciones laborales

#### 3.2.1. Realidad situacional de Pomalca

##### Ubicación Geográfica:

El Distrito de Pomalca es uno de los veinte distritos de la Provincia de Chiclayo, ubicada en la región de Lambayeque, en el norte de Perú. Limita por el norte con el distrito de Picsi; por el este con el distrito de Tuman; por el sur con los distritos de Tuman, Reque y Monsefú; y por el oeste con los distritos de Chiclayo y José Leonardo Ortiz.



Su población está estimada en aproximadamente 26 mil habitantes. Tiene por límites naturales al río Reque por el sur y al río Chéscope por el norte. Destaca en su variada geografía el cerro Boró - Ventarrón y el Cerro Tutumo, además existen aún pequeños bosques de algarrobo así como zonas de humedales.

##### Historia de Pomalca

##### Orígenes y fundación de Pomalca

Pomalca es uno de los distritos lambayecanos con una gran mixtura de tradiciones y costumbres de distintos grupos humanos, entre regionales y extranjeros, que durante más de cuatro siglos de existencia trajeron a esta tierra su propia cultura a entrelazarse con la nuestra, formada por descendientes de Ventarrón y Collús.

## **Etapas de su historia encomienda**

Pomalca al inicio fue una Encomienda que la Corona Española crearía con el objetivo de controlar sus nuevas posesiones en esta parte del continente, y empieza a encomendar estas tierras y sus habitantes a los que participaron de esta conquista. A Francisco Luís de Alcántara se le encomienda las tierras que ocupan los pobladores de Callanca para hacerlas producir riqueza para él y a la corona española.

## **Estancia**

Los Encomendadores por temor de competencia en la corona española que envía a los Corregidores para limitarles el poder, pero estos reaccionaron posesionándose de tierras “desocupadas” a las que llaman Estancias para dedicarse a la crianza de ganado vacuno, caprino, ovino, equino y porcino, así como a la producción de cueros y jabones.

## **Hacienda**

Por el año 1642, el Capitán Martín Núñez de Alzo es propietario de la Estancia y adquiere más tierras alcanzando una extensión de 1050 hectáreas, y es él, quien en el año 1670 introduce el cultivo de la caña de azúcar destinada a la elaboración de aguardiente, miel y chancaca.

Entre los años 1692 – 1699 los nuevos propietarios de Pomalca, Martín, Tomás y Joseph Núñez amplían los cultivos de caña de azúcar a mayor escala, con un total 18 fanegadas (54 hectáreas) convierten de esta manera a Pomalca en hacienda azucarera, se aumentó de 50 fanegadas a más de 200.

Entre los años 1699 – 1720 los nuevos propietarios son la Familia Señá Y Chirinos. El Gobernador Don Juan Bonifacio Señá y Chirinos adquieren la hacienda en el año 1699 con un total de 213 fanegadas, cuando todavía existía rentabilidad en la hacienda. Sin embargo la inestabilidad del mercado del azúcar, obligó a su dueño a dedicar sus pastizales al pastoreo, combinando la ganadería con la producción de azúcar.

Entre los años 1741 – 1784 diversas administraciones son adquiridas en Remates Públicos. En 1741 la hacienda es comprada por el General Domingo Navarrete y al año siguiente se asocia con el General Baltasar de Ayesta para reflotarla, pero a los 13 años se declaran en quiebra, en esta situación se le confía la administración a la



Iglesia, a la orden de los Jesuitas desde 1754, pero la pésima administración los obliga a retirarse y en 1758 es adquirida por doña Francisca Leal Rayo, quien al incumplir el pago originó que sea rematada, siendo adquirida en 1768 por don Francisco Malerva quien anexa Samán, y a su muerte en 1775 Pomalca, Collus y Samán son embargadas y no se venden hasta 1784 en la que son adquiridas en remate público por la familia Martínez de Pinillos.

Entre los años 1784 – 1869 los nuevos Propietarios: Familia Martínez De Pinillos En 1784, los hermanos Juan Alexo y don Juan José Martínez de Pinillos compraron en remate público la hacienda a Francisco Malerva Esta familia continuó dedicándola al cultivo de la caña de azúcar y transformación artesanal del azúcar; además sembraron tabaco Entre los años 1869 – 1902 los nuevos dueños fueron la Familia Gutierrez La Torre En el año 1869 Pomalca con una extensión de 1912 hectáreas es adquirida por la familia Gutiérrez La Torre En esta época aún se mantenían procesos muy rudimentarios en la elaboración del azúcar y destilación de alcoholes. Entre los años 1902 – 1920 los dueños fueron la Familia Gutierrez Pestana.

En esta nueva etapa de administración se continúa modernizando la fábrica, este esfuerzo obligó a endeudarse a los hacendados especialmente con la familia comerciante De La Piedra quienes eran abastecedores de herramientas y principales accionistas del nuevo ferrocarril de Pimentel; se produce la caída del precio del azúcar y al fallecer el último de los hermanos, don Carlos, el más audaz, los hacendados Gutiérrez se ven obligados a ceder a las presiones de los señores comerciantes De la Piedra del Castillo y en mayo del año 1920 los hacendados Gutiérrez venden la hacienda Pomalca. En este periodo, la hacienda nos registra un suceso trágico relacionado las demandas laborales de sus obreros en contra de los hacendados Gutiérrez.

Entre los años 1920 -1969 los Propietarios: Viuda De Piedra E Hijos El 1 de marzo de 1920 la firma comercial de la familia de la Piedra Castillo compró a los señores Gutiérrez Pestana el íntegro de las acciones y derechos de la Sociedad Agrícola Pomalca constituida por 8000 acciones de 250 soles cada una, haciendo un total de dos millones de soles, la extensión de la hacienda era de 7500 hectáreas, los nuevos propietarios eran los hermanos Ricardo, Enrique y Augusto De La Piedra Castillo.

## **Cooperativa**

El 3 de octubre de 1970, día de la adjudicación de las tierras a la Cooperativa Pomalca se firma el Contrato de Compra –Venta N° 6082/70 celebrado de una parte por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural y de la otra parte la Cooperativa Agraria de Producción Pomalca. En él se señala en la parte novena que la Cooperativa se obliga a pagar la diferencia de activos y pasivos la suma de S/. 612 725 796.98 monto que será pagado en 20 años devengando un interés del 5% anual al rebatir y será desdoblado en 20 anualidades iguales. En la parte novena también señala que el pago del valor de la adjudicación se iniciará a partir del 3 de octubre de 1971, también se contempla cancelarla antes del tiempo señalado, por lo que se descontará los intereses. En la parte decimotercer del contrato se señala que el incumplimiento de pago de dos anualidades consecutivas será motivo de rescisión del presente contrato. La Cooperativa Pomalca cumplió con pagar solo las dos primeras cuotas del presente contrato que equivale a decir: solo le costó el 10% del precio pactado equivalente a S/. 61 272 579.70. Pese a ello los cooperativistas no pudieron conducir con éxito el encargo del Gobierno Revolucionario por lo que el estado condona la deuda mediante Ley 22748 y mediante Resolución 388-81-DGR-AR del 31 de marzo de 1981 otorga el Título Gratuito de los terrenos adjudicados en la época cooperativa.

## **Distrito**

Ley de creación N° 26921 del 31 de enero de 1998 La creación del distrito se da en un momento muy oportuno, los servicios básicos como: el agua, limpieza pública y energía eléctrica estaban colapsando y siendo abandonados debido a la grave crisis. Es así que el gobierno entrega el destino de Pomalca a sus ciudadanos. Es un distrito relativamente joven; fue creado por Ley N° 26921 publicada en el diario El Peruano el 31 de enero de 1998, en el gobierno del Presidente Alberto Fujimori.

## **Empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.**

Agroindustrial Pomalca S.A.A, se encuentra ubicada en el Km. 7 de la carretera Chiclayo- Chongoyape en el distrito de Pomalca provincia de Chiclayo – Región Lambayeque; dedicada a producir azúcar a partir del cultivo de caña de azúcar, así

como sus derivados (melaza, chancaca y bagazo), al cultivo de remolacha azucarera en fase de experimentación, y a la agro exportación en menor escala con cultivos de pimientos dulces y picantes como paprika, guajillo, jalapeños habaneros y eventualmente alcachofas, basados en normas ambientales y responsabilidad social; estando a la vanguardia en la aplicación de tecnologías de última generación.

Actualmente la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Cotiza en la Bolsa de Valores de Lima con Respaldo del Grupo Oviedo como Inversionista.

### **3.2.2. Proceso Histórico de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.**

En 1869, Pomalca es adquirida por los hermanos Simón y Vicente Gutiérrez, respetables ciudadanos Españoles quienes al inicio la denominaron Hacienda Pomalca y Hacienda Collud, separadamente. La familia Gutiérrez, intensificó el cultivo de la caña de azúcar; es así como pasada la depresión de la guerra del pacífico modernizaron la fábrica y cultivos con tecnología de la época. En este periodo los precios del azúcar se elevan como consecuencia de la guerra mundial. El 30 de Junio de 1902 la Familia Gutiérrez funda la Sociedad Agrícola Pomalca Ltda, constituyéndose en accionistas de dicha empresa con un total de 8,000 acciones con un valor nominal de S/. 250.00 cada acción. Entre los años 1902 y 1920 se lograron avances importantes en diferentes aspectos, entre ellas la mejora de la administración en forma organizada y la modernización de las fuerzas productivas. En extensión Pomalca llegó a tener 7,500 Hectáreas. Contaba en esa época con un Trapiche Humaya cuya capacidad de molienda era de 1,000 TM de caña por día.<sup>22</sup>

En Mayo de 1920, Pomalca y Collud que comprendía la Sociedad Agrícola Pomalca Ltda, son adquiridas por la Empresa Sociedad Viuda de Piedra e Hijos Sociedad Anónima, de la Familia De la Piedra del Castillo, por un monto de S/. 8`000,000.00 de Soles Oro totalmente pagados.

Con la Administración de la Empresa, Pomalca adquiere dimensiones extraordinarias. Como referencia podemos decir que intensificó sus cultivos y racionaliza la producción azucarera, modernizó con nueva tecnología de Fábrica para elevar la producción, y con ello intensifican también la expansión de sus tierras con la anexión de varias Haciendas del valle y fuera de él, como en Cajamarca. Tres

---

<sup>22</sup> Véase en [www.pomalca.com.pe](http://www.pomalca.com.pe)

Haciendas mayores fueron anexadas a Pomalca en el año 1933, como por ejemplo Saltur, Sipán y la Concordia. En 1954 adquieren Pampa Grande y Samán, y en el año 1957 Mocce y otras más como Laran, Potrero, El Palmo, Wadington etc.

En Cajamarca compran la Hacienda Udimá, Monteseco, Espinar y Pan de Azúcar; áreas de terreno con grandes extensiones de cultivos de Arroz, Cacao, Café, Producción Maderera; de igual manera tuvieron pastos naturales con crías de ganado lanar, vacunos, de tiro y de campo. Con todas estas áreas Pomalca llegó a alcanzar 14,529 Hectáreas. Pomalca debido al tesón y habilidad de la Familia De la Piedra llega a su máxima extensión convirtiéndose en un poderoso enclave económico del norte peruano.

### **3.2.3. Proceso de Reforma Agraria – Afectación**

Al 03 de Octubre de 1968, luego de un golpe de Estado asume la Presidencia de la República, el General don Juan Velasco Alvarado.

El emporio empresarial de la Familia de la Piedra vio su fin al ser trastocado por la Ley de Reforma Agraria N° 17716 expedida el 24 de Junio de 1969, convirtiendo a Pomalca primero en “Complejo Agroindustrial Pomalca” para luego mediante Decreto Supremo N° 16-70ª-DGRA del 30 de Enero de 1,970 es convertida en “Cooperativa Agraria de Producción Pomalca Ltda.N° 38”.

El 18 de Agosto de 1970, se notificó a la Familia de la Piedra para que en un plazo de 15 días otorgara la Escritura de Tasación de Dominio. Al no cumplirse ésta formalidad el Juez de Tierras dio posesión al representante de la Dirección General de Reforma Agraria el 18 de Septiembre de 1970, todas las tierras de la Hacienda Pomalca y Anexos fueron expropiadas, separando las Haciendas anexas de Udimá, Monteseco, Espinar, jurisdicción de Cajamarca, que fueron parceladas a favor de sus trabajadores, no así Pomalca y Anexos, que tras el referido proceso de afectación y transferencia, culmina con la firma del contrato de compra venta y entrega de fondos, adjudicados por un total de 15,819.34 hectáreas a los 3260 trabajadores que integraban la nómina de beneficiarios de la Reforma Agraria, previamente calificados, y 1500 trabajadores no socios, contrato que fue inscrito en Registros Públicos.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Página Oficial de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A

### **3.2.4. Proceso de Reprivatización Decreto Legislativo 802**

Estando en contexto de crisis, el Gobierno del Presidente Alberto Fujimori Fujimori, emite el 12 de Marzo de 1996 el decreto Legislativo N° 802 con fines de reprivatizar el sistema Cooperativo denominándose “Ley de Saneamiento Económico Financiero de la Industria Azucarera”, posteriormente reglamentado el 03 de Junio de 1996, según el cual la empresa Cooperativa se transforma en Sociedad Anónima, y según el propio gobierno la finalidad era la de reactivar la Industria azucarera.

Esta norma Legal promovía un referéndum interno, realizándose el 1° de Julio de 1996. Luego se nombró una Comisión Transitoria de Adecuación de los Estatutos que regirá la Sociedad Anónima, que culminó con la aprobación del Estatuto Social que regirla la flamante Sociedad Anónima denominada “Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.”

El proceso de conversión y adecuación Legal del cambio de modelo empresarial se realizó hasta el 20 de Marzo de 1997, cuando la empresa quedó debidamente inscrita en el registro de Personas Jurídicas de la Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque.<sup>24</sup>

### **3.2.5. Problemática de las Empresas Agroindustriales en Lambayeque**

La historia de las grandes azucareras dista mucho de ser dulce. Durante la época de las haciendas, el opresivo sistema del enganche llevó a hechos de violencia como la rebelión de los braceros del valle de Chicama de 1912. Este episodio se saldó con al menos 150 huelguistas muertos, según cita el autor Peter Klarén en su libro Fundación de las haciendas azucareras y orígenes del APRA (1976). En pleno siglo XXI, la sangre sigue corriendo por los cañaverales. En los últimos días, los disturbios en Tumán han dejado varios heridos. Pomalca también ha vivido sucesos violentos - los más recientes en 2015 y 2016-; mientras que en Pucalá se cuentan alrededor de dos decenas de víctimas mortales desde 1999. La raíz de estos conflictos modernos podría radicar en la forma en que algunas azucareras se constituyeron en sociedades anónimas.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Página Oficial de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A

<sup>25</sup> Página del Diario Correo.

“Cuando las haciendas fueron convertidas en cooperativas (por la Reforma Agraria), entraron en un proceso de desorganización y en muchos casos de corrupción de dirigentes. Dejaron de pagar tributos y, en general, hubo problemas administrativos que se tradujeron en económicos”, Señala Fernando Eguren, presidente del Centro Peruano de Estudios Sociales (Cepes).

“El proceso en Lambayeque (donde están Tumán, Pomalca y Pucalá) es poco ordenado. En varias cooperativas había mafias que hacían posible la corrupción. Cuando se realiza el procedimiento de traslado, hay muchos intereses encontrados”, agrega Eguren.

Es donde entra la corrupción como un problema gravísimo; otro factor es la distribución de la propiedad. “Han habido compras legalmente claras y compras no claras, pero más allá de la legalidad o ilegalidad de los procesos de transferencia de acciones, existe un caso típico de accionariado disperso”, señala Francisco Durand, profesor principal de Ciencias Políticas de la PUCP. Mientras algunos ingenios tienen un dueño definido -como el Grupo Gloria en Casa Grande o Cartavio-, en ciertas azucareras lambayecanas hay varios socios sin la participación suficiente para controlar la empresa. Muchas acciones, además, siguen en poder de los trabajadores. De la pugna por el control de las compañías, nacen los conflictos.

Esta situación ha dado lugar a la intervención del Poder Judicial, que instaure administraciones temporales, como el Grupo Oviedo, en el caso de Tumán y Pomalca. “Se beneficia al administrador por el tiempo que dura el mandato judicial. Al terminar, se reproduce el conflicto. Tengo la impresión, además, de que el grupo de inversionistas que toma el control de la ex cooperativa no resuelve los problemas sociales”, añade Durand.

Eguren también considera que los mandatos judiciales no ofrecen una solución efectiva a los problemas. “Hay mucho dinero de por medio. Cuando se perjudica a una parte, surgen peleas”, sostiene.<sup>26</sup>

Una solución estaría en un mecanismo de mercado que permita superar la administración transitoria. “Tendrían que ponerse en el mercado acciones para que

---

<sup>26</sup> Fragmento del diario Correo (2016)

finalmente termine esta situación, pero creo que el Estado no quiere intervenir”, comenta Francisco Durand.

### **3.2.6. Evolución de la Problemática de las relaciones laborales en la empresa Agroindustrial Pomalca**

En el año 2012, los trabajadores de la empresa reclamaban que estaban falto de pago en sus remuneraciones desde varios veces, es por eso que se tomó la medida de poder vender acciones en la Bolsa de valores de Lima para poder cumplir con la deuda de pagos. Es así que casi el 29% de las acciones fueron vendidas a los trabajadores para poder así solucionar el problema que se estaba generando. (Fuente: Gestión.pe). Después, en el año 2015, se generaron los conflictos más violentos de estos últimos años en la empresa, debido a que la mayoría de los trabajadores exigían el aumento de su sueldo y el cese de la administración del Grupo Oviedo por los manejos de gestión. El primer conflicto se dio en el anexo de Pampagrande, en los meses abril, a pesar de eso, se instaló una mesa diálogo pero dicha acción fue no tuvo mucho resultado ya que no se llegó a un acuerdo en ambas partes, esta mesa se realizó en la local del gobierno regional de Lambayeque. (Fuente: Diario Correo).

En el mes de mayo los conflictos se realizaron de una forma más violenta debido a que ninguna de las partes podían tener un acuerdo común, es así, que en el anexo de Saltur en el mes de mayo de 2015, se quemaron las instalaciones, los mismo trabajadores que no acataron la huelga (que eran de diferente sindicatos), indicaron que los trabajadores que reclamaban y estaban a favor de la huelga realizaron esa acción para que sean escuchados sus reclamos.<sup>27</sup> Entre el 20 al 23 de mayo fueron las movilizaciones, tomas de carretera y violencia por parte de los trabajadores, policía y empresa que generaron un conflicto no solo a la empresa misma sino a la región, tanto de las empresas de Pomalca y Tumán respectivamente; sin embargo, después de estos hechos de violencia el Gobierno decidió intervenir como mediador e instalar otra de diálogo, a través de la ONDS (Oficina nacional de diálogo y

---

<sup>27</sup> “Cabe recordar que este conflicto social que sigue vigente se originó ante el pedido del sindicato de trabajadores en que se les aumente el sueldo mínimo de S/. 750 a S/. 1,500; sin embargo, el directorio de la compañía solo les propuso subir los salarios a S/. 900, situación que ha sido rechazada contundentemente por los dirigentes”. (Fuente: Diario Correo 2015).

sostenibilidad de la presidencia del consejo de ministros) en conjunto con el gobierno Regional de Lambayeque.

El 28 de mayo del 2015 se firma un acta de entendimiento entre Empresa Pomalca S.A.A. y el Sindicato Unificado de Trabajadores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., esta se celebró en la ciudad de Chiclayo en la sede del Gobierno Regional en donde se llegó a 11 acuerdos entre ambas partes. En agosto de ese año, los trabajadores realizaron otra paralización de las actividades por el incumplimiento de acuerdos en el acto de diálogo, aunque la misma empresa en días seguidos pudo resolver al pagar un porcentaje de la deuda y algunos acuerdos.

En el año 2016, a inicios de año se inició otra paralización por la solución del pliego de reclamos, y la venta de terrenos ilegales por parte de la administración del Grupo Oviedo, en tanto, la dirección regional de trabajo la declaró esta huelga ilegal por no seguir los procedimientos adecuados (eran problemas societarios). Esta huelga duró casi más de 49 días en donde hubo una pérdida de 20 millones, el conflicto otra vez se inició en los anexos de Saltur y Pampagrande. Una de las problemáticas que se vio por la parte de los sindicatos es que eran demasiados, y no había una institucionalización por parte de cada uno de ellos, además que reclamaban diferentes intereses colectivos.<sup>28</sup>

Finalmente, la fragmentación de las agrupaciones sindicales, conflictos internos por parte de los afiliados, las demandas con intereses diferentes, el reclamo sobre el manejo de acciones (que no tiene que ver con el proceso de negociación), además del silencio por parte de la administración de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A ha llevado a que tanto las autoridades y la sociedad civil no se pueda llegar a una solución de manera pacífica y mucho menos ordenada. Al 2017 muchas de los acuerdos que se suscribieron no han sido cumplidos a en su totalidad y el caos de los trabajadores en grupos atomizados seguirá siendo un punto en contra para el proceso de negociación colectiva en la empresa, además el bajo índice de aprobación de la administración de la gestión del grupo Oviedo hace que la desconfianza y futuro de la empresa en mejorar sus relaciones laborales sean inestables.

---

<sup>28</sup> La dirección regional de Trabajo de Lambayeque en su base de datos tenía más 15 agrupaciones sindicales. Lo que se deduce es que muchas es cada uno de estos pueden presentar pliegos de reclamos de manera diferente con intereses de sus afiliados.



El desarrollo de la investigación se desarrolló con cuatro de los sindicatos más relevantes y que han estado en conflicto los últimos años, para explicar la relación laboral que tienen ellos con la administración de la empresa en lo que va respecta a negociar intereses de ambos lados. Por otra parte, en el caso de la empresa se trabajó con la jefa de personal, imagen institucional y administrativa que han podido tener una posición con la relación con los trabajadores y los diferentes grupos sindicales que actualmente se han establecido en la institución.

### **3.3. Análisis de las leyes laborales colectivas en el proceso de negociación**

Las leyes laborales de las relaciones colectivas han sido un forma de represión por parte de la empresa sobre los trabajadores, mientras el Estado ha sido parte de este ejercicio de no trabajar de manera equilibrada, es por eso que se analizará desde la perspectiva de diversos autores en el caso de OIT y las contradicciones que se han generado con lo que es la libertad sindical mientras que, por otro lado, se estará hablando sobre la negociación a través de la leyes laborales en el Perú.

Sobre la base del artículo 2 del convenio 87, de conformidad con el cual «los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes», los órganos de la OIT han considerado que la titularidad de la libertad sindical es bilateral: tanto los trabajadores como los empleadores serían titulares de ese derecho. No obstante, y a pesar de ese indiscutible argumento de texto, dogmáticamente parece difícil sostener tal bilateralidad. En primer lugar, la contradice el origen histórico del sindicato y del derecho del trabajo, tanto como su función, según se acaba de ver. El sindicato y la libertad sindical nacen para compensar o contrabalancear el poder económico del empleador, procurando un cierto reequilibrio de fuerzas en las relaciones de trabajo o, por lo menos, la reducción del desequilibrio de origen. Si a renglón seguido se reconoce ese mismo derecho o instrumento al empleador, automáticamente se restablece la posibilidad del desequilibrio. Se habrá «borrado con el codo lo que se escribiera con la mano». De ahí que importante doctrina niegue la referida bilateralidad, reconociendo la titularidad de la libertad sindical solamente a los trabajadores y a sus organizaciones. Para solo mencionar algunos pocos ejemplos de una bibliografía que podría ser interminable, debe mencionarse a Palomeque y al propio Tribunal Constitucional español, para quienes

«libertad sindical» y «empresario» son términos antagónicos, porque aquella es siempre un instrumento y una proyección de la defensa y promoción del interés de los trabajadores. Por su parte, a los argumentos histórico y teleológico ya referidos, Villavicencio agrega la constatación de que en la práctica, allí donde el derecho positivo les reconoce el derecho de sindicación, los empleadores generalmente no lo utilizan, constituyendo sus organizaciones sobre la base de otra base jurídica, en particular el derecho de asociación común o genérica. Asimismo, destaca que la mayoría de esos sistemas que proclaman la bilateralidad de la libertad sindical de inmediato se desdican regulando de manera muy asimétrica la sindicación de los trabajadores y las organizaciones de empleadores. Como destaca Barbagelata, del propio Preámbulo de su Constitución surge con nitidez que la OIT fue creada para encarar la mejora continua de las condiciones de trabajo (de los trabajadores, claro está), en el marco de cuyo objetivo, se proclama el principio de la libertad sindical, todo ello referido a los trabajadores. Agrega que esa atribución de titularidad coincide, por lo demás, con la que hacen la mayor parte de los pactos y declaraciones de derechos humanos. En efecto, el artículo 23.4 de la Declaración Universal de Derechos Humanos atribuye el derecho de sindicación a «toda persona», en el marco de una disposición que en su totalidad se refiere a los trabajadores o, como dice el inciso 3, a «toda persona que trabaja». El artículo 8 del Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales, lo mismo que el artículo 22 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, refiere el derecho de sindicación a «los trabajadores», conjuntamente con el derecho de huelga, inequívocamente unilateral. Estas disposiciones agregan las salvedades respecto de «los miembros de las fuerzas armadas, de la policía o de la administración del Estado», lo que refuerza la idea de que se está pensando en trabajadores y no en empresarios.

Los principales aspectos más dispersos y retrasados en materia legislativa laboral, lo constituía las relaciones colectivas de trabajo. La mayor parte de la normativa era previa a la Constitución de 1979, llegando a regularse algunos aspectos, como el derecho de huelga, con dispositivos de principios de siglo. Por ello, desde tiempo atrás se venían discutiendo varios proyectos de ley, sin que ninguno de ellos se promulgara. Tras algunas modificaciones, el 2 de julio se publicó en el Diario Oficial «El Peruano» el D.L. N° 25593, Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo (LRCT) y finalmente, el 15 de Octubre, el D.S. N° 011-92-TR, Reglamento de la LRCT. Uno

de los pilares de los derechos colectivos -conjuntamente con la libertad sindical y el derecho de huelga- lo constituye la negociación colectiva (NEC). El derecho de NEC está regulado en el Título Tercero de la LRCT y, es el que mayores cambios contiene respecto de la normativa anterior. (Toyama, 2013).

Antes de la dación de la LRCT, la norma que, casi en su integridad, regulaba las relaciones colectivas de trabajo era el D.S. N° 006-71-TR. Si bien esta norma fue la primera que consolidó las diversas disposiciones que había en ese entonces, la regulación resultaba atentatoria contra diversos Convenios Internacionales de Trabajo y lo que ya en esa época disponía el Comité de Libertad Sindical (CLS). En efecto, en el modelo negocia! del referido Decreto Supremo la intervención estatal era lo más resaltante. Así, se caracterizaba por la abundancia de plazos y términos legales, la determinación del contenido negocia!, la excesiva formalidad, la solución ineludible del conflicto, las etapas pre-establecidas, etc. En otras palabras, un modelo estático y cerrado, donde el único rasgo dinámico se reflejaba en la obligación de negociar a la terminación del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) anterior. (Ermida, 2010).

Según Toyama (2013), La Constitución Política de 1979 constituye un giro de 180 grados respecto a la normativa precedente. El tema de los derechos laborales se encuentra ampliamente regulado no sólo en el Capítulo V de la Constitución, sino en otros, tales como el referido al Régimen Político o Económico y en el propio Preámbulo. Todo el articulado de la Constitución se orienta a constituir un Estado social de derecho (BLANCAS), donde se busca proteger ampliamente los derechos laborales. Como resultado de lo expuesto, el artículo 54° de la Constitución consagra el derecho a la NEC: «Las CCT's entre trabajadores y empleadores tienen fuerza de ley para las partes. El Estado garantiza el derecho a la NEC. La ley señala los procedimientos para la solución pacífica de los conflictos laborales. La intervención del Estado sólo procede y es definitiva a falta de acuerdo de partes».

La LRCT y el Reglamento buscan, sin duda, adecuarse a la regulación constitucional. Sin embargo, como veremos, presentan un modelo que no es enteramente compatible con el de la Constitución. Para un mejor análisis, nos permitimos dividir el presente capítulo en cuatro acápite: los agentes negociales, la estructura negocial, el contenido negocia! y el procedimiento de NEC. Constituyan en oposición. En pocas

palabras, definimos a la estructura negocial como el haz de relaciones de trabajo que constituye el ámbito objetivo de vigencia del CCT; es, prácticamente, el centro de imputación normativa del CCT. La determinación de esta estructura negocial puede tener un origen autónomo o heterónomo. Para la OIT (Recomendaciones Nos. 154 y 163), el Estado puede determinar los niveles negociales en función de ~as características particulares existentes, siempre y cuando ello no obstaculice la NEC. Las normas internacionales permiten la intervención estatal supeditada a la promoción de la negociación. El problema inmediato surge: determinar cuándo la intervención estatal es contraria a la promoción de la NEC. Una respuesta única - aplicable a todos los casos- no podemos encontrar; ella dependerá de múltiples factores: estructura sindical y empresarial, situación socio-económica, límites al contenido negocial, etc. (Toyama, 2013).

### 3.4. Sobre la situación de las relaciones laborales y la negociación colectiva según los trabajadores

SEXO	N°	%
HOMBRES	299	90%
MUJERES	33	10%
TOTAL	332	100%

*Tabla 1*  
*Fuente: propia*

Con respecto al sexo de los encuestados de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., se encontró que de 332 personas el cual corresponde a la muestra, 299 personas fueron hombres representando un 90%, en comparación al de la mujer quienes equivalen al 10% del total de la muestra.

EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	n°	%	n°	%	n°	%
23 - 27	64	21%	10	30%	74	22%
28 - 32	196	66%	21	64%	217	66%
33 - 37	39	13%	2	6%	41	12%
TOTAL	299	100%	33	100%	332	100%

Tabla 2  
Fuente: propia

La tabla 2 correspondiente a la edad de los encuestados, indica que un 66% del total de la personas se encuentra en el rango de edad de 28 a 32 años de edad, seguida de un 22% correspondiente a las personas cuya edad data de 23 a 27 años de edad, y por último se encuentran las personas de 33 a 37 años de edad con un 12%. Se concluye que el promedio de edad de los encuestados es de 30 años de edad.

¿Se siente identificado con el sindicato y/o institución al cual pertenece?.		
SI	100	30%
NO	232	70%
TOTAL	332	100%

Tabla 3  
Fuente: propia

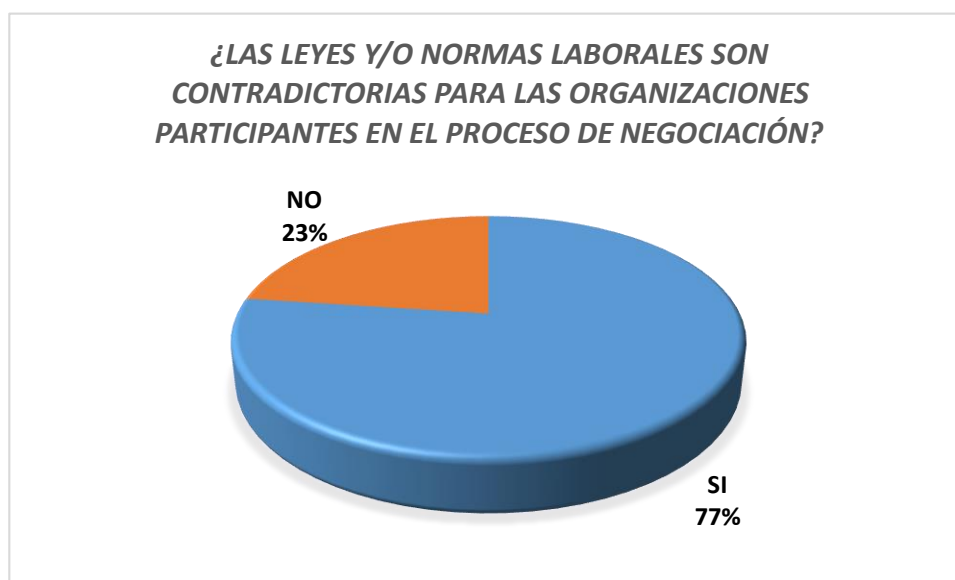


Grafico 1  
Fuente: propia

Se deduce que de 332 personas las personas que se sienten identificadas con su sindicato solo el 30% tienen una plena identificación equivalente a 100 personas, mientras que 232 personas no se sienten identificados con su sindicato, esto equivale el 70%, podemos concluir que los trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca no tienen un vínculo de identidad elevada con sus sindicatos.

¿Las leyes y/o normas laborales son contradictorias para las organizaciones participantes en el proceso de negociación?		
SI	256	77%
NO	76	23%
TOTAL	332	100%

*Tabla 4*  
*Fuente: propia*



*Grafico 2*  
*Fuente: propia*

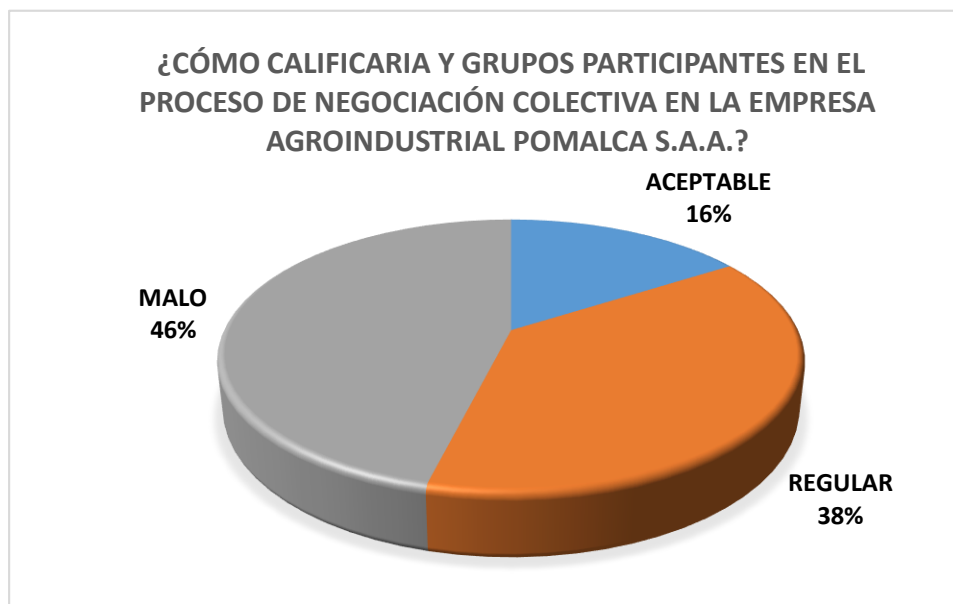
En cuanto, a la pregunta de ¿Las leyes y/o normas laborales son contradictorias para las organizaciones participantes en el proceso de negociación? el 77%, 256

de los trabajadores señalan que la leyes son contradictorias para las organizaciones sindicales en el proceso de negociación, mientras que el 23%, 76 de los trabajadores señala que la leyes están a favor de las organizaciones sindicales; se concluye que la mayoría de los trabajadores piensan que las leyes son contradictorias para las organizaciones sindicales y que han llegado a tener un impacto negativo para la negociación colectiva. En la entrevista que se tuvo con Carlos Palacios y Manuel Bellodas, ex trabajadores de la empresa y pertenecientes al sindicato unificado de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., comentaron en la entrevista del 2017 que se realizó en el estudio Jurídico Martos&Asociados, sobre el problema que tuvieron debido a las leyes que rigen el tema laboral, si bien hay algunas cosas que se han mejorado, las leyes han sido uno de los punto fuertes que han sido trabas para la conciliación de los trabajadores y la empresa, debido a que existen vacíos legales que no han podido tener una ventaja de poder defender algunos derechos, además la empresa no ha tenido el más mínimo acercamiento con ninguno de los trabajadores despedido debido al enfrentamiento violento que se dio entre el 2015 y 2016, después de eso han reprogramado los pagos y lo que se había acordado en el convenio colectivo que se celebró en mayo del 2016.<sup>29</sup>

¿Cómo calificaría a los actores y grupos participantes en el proceso de negociación colectiva en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?		
ACEPTABLE	53	16%
REGULAR	126	38%
MALO	153	46%
TOTAL	332	100%

*Tabla 5*  
*Fuente: propia*

<sup>29</sup> Entrevista a los Ex trabajadores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. (2017).



*Grafico 3*

*Fuente: propia*

En el caso de la pregunta de ¿Cómo calificaría la actitud de los actores y grupos participantes en el proceso de negociación colectiva en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?, De los 332 trabajadores sindicales, 53 personas, el 16% de los trabajadores califican a la actitud de los participantes de buena al intervenir en el proceso de la negociación colectiva, mientras que 126 personas, el 38% de los trabajadores opinan que la actitud de los participantes en el proceso de negociación colectiva es regular y finalmente 153 personas, el 46% señala que es la actitud es mala; por la tanto se concluye que la mayoría de los trabajadores califica a la participación de las agrupaciones y actores en el proceso de negociación como mala por lo que esto repercute mucho en cómo poder afrontar una situación de conflicto por ambas partes si no se cambia a tener un actitud bueno o positiva a la hora de tomar decisiones. Aquí podemos identificar que el proceso de cada uno actores participantes en la negociación colectiva, es menos del 50%, por lo que la actividad de participación es muy escasa para ambas partes, es necesario tener una adecuada relación activa por cada uno de los actores ya que va ser influyente en cada uno de los intereses que se va proponer la mesa diálogo, además de sentir una representación hacia un común de mejorar las relaciones en la institución.



¿Cree que el arbitraje judicial incida en mayor grado a comparación de la negociación colectiva en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A?		
SI	286	86%
NO	46	14%
TOTAL	332	100%

Tabla 6  
Fuente: propia



Grafico 4

Fuente: propia

¿Cree que el Arbitraje judicial incida en mayor grado en la negociación colectiva en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?, De los 332 trabajadores, el 86% de los trabajadores cree que el arbitraje judicial incide en mayor grado a comparación de la negociación colectiva, mientras que el 14% señala que el arbitraje judicial si incide en mayor grado; por lo tanto, se concluye que la mayoría de los trabajadores asegura que el arbitraje judicial sería la única

solución para resolver los conflictos laborales de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.. Moisés Chero, señala al respecto que:

“Es la única solución que hemos podido encontrar para que nuestros pliego de reclamos, este es el último recurso que nosotros tenemos para poder defender nuestros derechos como trabajadores ya que muchas de la veces que las instituciones nos han tenido que pasear y nosotros tenemos que mantener a nuestra familia, necesitamos ese trabajo para poder estar tranquilos”.<sup>30</sup>

Si bien a nivel nacional, la mayoría de los procesos de negociación han terminado por ser derivados a nivel del arbitraje, si bien es la etapa final de la negociación colectiva, es indirecto y no mejora las relaciones laborales, por el contrario se le da el poder de resolver a un tercero mediador externo a entorno laboral, esta medida es una las causas en que las relaciones laborales no han podido mejorar, y por el contrario se adopta como una única solución el arbitraje, debido a que la negociación de por sí no ha ayudado a resolver un conflicto. Finalmente, estas medidas han sido parte de las problemas que van incidir en la problemática de ambas partes de no llegar a un acuerdo directo de conciliar un problema que deben resolver los actores que participan en la negociación colectiva.

¿Ha existido los últimos años conflictos laborales entre los sindicatos y la empresa?		
SI	259	78%
NO	73	22%
TOTAL	332	100%

Tabla 7  
Fuente: propia

<sup>30</sup> Entrevista a Moisés Chero (2017).



Grafico 5

Fuente: propia

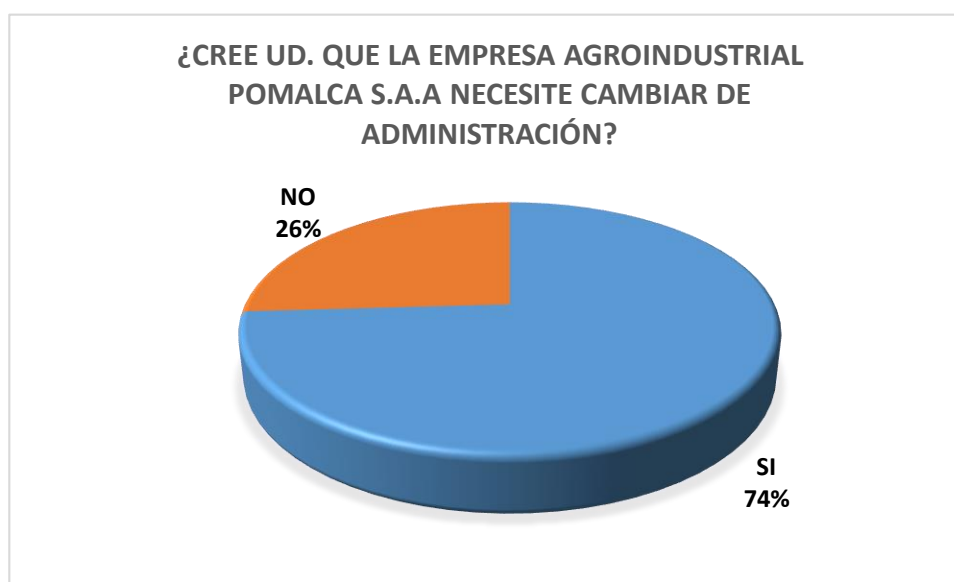
Por otro lado, en el caso de, ¿Ha existido los últimos años conflictos sociales entre los sindicatos y la empresa?, de 322 personas, el 78% afirma que los últimos años han existido conflictos sociales entre las diferentes agrupaciones sindicales y la empresa, mientras que 73 personas, el 22% afirma que no existió algún conflicto social los últimos años. Se concluye que la mayoría de los trabajadores señalan que los últimos años han existido conflictos sociales entre los sindicatos y la empresa. El presidente de sindicato anexo Pampagrande señaló que:

“Han existido muchos conflictos por cada organizaciones, pero han sido por las formas incorrectas, pero no habido una comunicación por parte de la empresa y casi siempre nos hacían tener miedo por despidos masivos y con el no cumplimiento de las deudas sociales que tienen con nosotros los jubilados y viudas de ex trabajadores de la empresa; entonces, casi siempre tenemos que hacer valer nuestros derechos a través de medidas violentas.”<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Entrevista al presidente del sindicato anexo Saltur de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A (2017).

¿Cree Ud. Que la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. necesite cambiar de administración?		
SI	246	74%
NO	86	26%
TOTAL	332	100%

*Tabla 8*  
*Fuente: propia*



*Grafico 6*

*Fuente: propia*

Referente a la pregunta, ¿Cree Ud. que la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. necesite cambiar de administración?, las respuestas de las 332 personas encuestados indican que un 74% del total de personas quiere un cambio administrativo, por no saber manejar el tema de la problemática de los trabajadores de la empresa, por otra parte existe un 26% de los encuestados que está de acuerdo y acepta la administración actual.

¿El modelo económico actual influye mucho en la forma de estructura de trabajo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A?		
SI	183	55%
NO	149	45%
TOTAL	332	100%

Tabla 9  
Fuente: propia



Grafico 7  
Fuente: propia

El modelo económico actual influye mucho en la nueva forma de estructura de trabajo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?, De los 190 trabajadores, 55% de los trabajadores señala que el modelo económico actual influye mucho en la nueva estructura de trabajo, mientras que el 45% afirma que lo contrario; por lo tanto la mayoría de trabajadores concluye que el modelo económico actual sí tiene una influencia en la estructura de trabajo de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.; Ante esto, Moisés Chero señaló que:

“Hay mucho desorden y muchos trabajadores que no sabemos que las leyes nos maltratan, no se regula bien en especial la ley laboral en el Perú, y sí han cambiado muchas cosas a partir de los años noventa”.<sup>32</sup>

A partir de los años noventa, después de que el gobierno aplicará reformas constitucionales que cambiarían el rumbo del país a lo que actualmente se ha convertido, reformas laborales que no han contemplado algunos vacíos que la misma estructura de organización en los trabajos ha sido el problema principal de no resolver los miles de conflictos que se han generado tanto interna como externamente en las empresas agroindustriales en especial, los últimos años se han registrado que mucho tiene que ver el modelo neoliberal que se implementó en América Latina en los noventa. Cassas (2015), afirma que esta nueva forma de estructura organizacional laboral ha sido uno de los problemas que la negociación colectiva ha tenido por el mismo hecho de que externalización y tercerización han sido las estructuras nuevas que se han aplicado, a pesar de los esfuerzos que han podido modificarse para mejorar las relaciones laborales además de ordenar un modelo que ha sido clave para el declive del sindicalismo en nuestro país, queda tener una visión a futuro mejorar los derechos de las personas que son contratadas para una función y por tiempo limitado contra los trabajadores tradicionales. Se puede mejorar varias cosas pero trabajar por una mejorada ley de con algunas reformas podría mejorar el diagnóstico laboral que se tiene a nivel nacional.

El señor José Carlos Isla Montañón, Gerente legal de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., de 36 años de edad, fue la persona que accedió a poder dar la información necesaria y entender por la parte de la empresa como se han manejado los conflictos de los años 2015 y 2016, además de eso sobre lo que está pasando este año 2017 con las medidas que se han llegado a organizar como gestión del grupo Oviedo en la ciudad de Pomalca.

El señor Isla Montañón afirma que:

“Se debe de considerar que al momento de hacerse una descentralización productiva, se tiene como mentalidad el desarrollo de la empresa, al enfocarnos en otras ciudades, creemos que se benefician tanto la empresa como los trabajadores, pues habrá

---

<sup>32</sup> Entrevista a Moisés Chero (2017).

mayores puestos de trabajo, lamentablemente la población ya tiene una idea negativa de las empresas azucareras, creen que se les explota al personal, pero no es así. Los conflictos dentro de cualquier empresa se dan, pero no considero que la descentralización sea un factor clave”.<sup>33</sup>

Esto nos da entender de que si bien la realidad sobre la descentralización productiva está siendo que si bien se produzca desarrollo y más puestos de trabajo en un aspecto económica que ayudará a tener más utilidades para empresas de cualquier sector a nivel nacional. Si bien hay muchas personas cercanas al trabajador que tiene un concepto malo que puede ser la descentralización productiva esto no va quita mucho de lo que ha sido capaz a nivel local y nacional de manera negativa, y para esto puede que no sea en un factor clave en el conflicto que la empresa Pomalca S.A.A., pero sí está entre uno de los principales.

¿Cree que la participación de varias agrupaciones sindicales es un problema para tener una negociación colectiva?		
SI	312	94%
NO	20	6%
TOTAL	332	100%

*Tabla 10*  
*Fuente: propia*

---

<sup>33</sup> Entrevista a José Carlos Isla Montañón (2017).



*Grafico 8*

*Fuente: propia*

Además en el caso de, ¿Cree que la participación de varias participaciones sindicales son un problema para tener un negociación colectiva?, 332 personas, el 94%, es decir 199 trabajadores cree que la participación masiva de varios grupos sindicales está siendo un problema para poder desarrollar una negociación colectiva correcta, mientras que, 20 trabajadores, el 6% de las personas indican lo contrario, por lo tanto, se concluye que el tener un mayor número de agrupaciones sindicales en un empresa pueden entorpecer las relaciones y no desarrollar una adecuada negociación colectiva. Al respecto, Moisés Chero afirmó que:

“Nosotros somos un gremio que está legalmente institucionalizado, y a veces por algunos personas que no son del mismo gremio o agrupación han confundido varias veces como agrupaciones violentas que son de otras agrupaciones externas a la empresa”.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Entrevista al presidente del sindicato unificado de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., Moisés Chero (2017).



¿Cree que la negociación colectiva puede lograr una mejor relación para las organizaciones participantes?		
SI	199	60%
NO	133	40%
TOTAL	332	100%

*Tabla 11*  
*Fuente: propia*



*Grafico 9*  
*Fuente: propia*

De las personas encuestadas, 199 trabajadores, el 60% de personas cree que la negociación colectiva puede lograr una mejor relación con la empresa, mientras que 133 trabajadores, el 40% de las personas considera que no está forma podrá mejorar las relaciones laborales actualmente; por lo tanto, se afirma que la mayoría de los trabajadores pertenecientes al sindicato unificado de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. confían que la negociación colectiva es una herramienta de gestión para poder mejorar las relaciones laborales en la empresa Sin embargo, trabajador del sindicato de anexo Saltur,

José Pérez de 68 años, afirma que: “ Hay veces que los procesos de negociación colectiva han tenido resultados positivos, pero en otros casos no, y eso a veces como sindicato nos afecta”. En el mismo contenido, el presidente del sindicato unificado de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. y anexos, Moisés Chero en el año 2017, señala que si bien han podido tener resultado la negociación colectiva o crear mesas de diálogo no basta para poder tener una buena relación entre ambas partes.

“Las agrupaciones sindicales ya hemos exigido que se nos haga escuchar nuestra voz para poder sentarnos a negociar, sin embargo; la administración no ha cedido y tampoco tiene intención de hacerlo y eso a veces es el problema para nosotros tener recurrir a medidas más drásticas”.<sup>35</sup>

¿La libertad de sindicalización es bien ejercida por partes de los trabajadores?		
SI	40	12%
NO	292	88%
TOTAL	332	100%

*Tabla 12*  
*Fuente: propia*

---

<sup>35</sup> Entrevista al Presidente del Sindicato unificado de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. y anexos (2017).



*Grafico 10*

*Fuente: propia*

En el caso de la pregunta también formulada en la encuesta sobre ¿La libertad de sindicalización es bien ejercida por partes de los trabajadores y organizaciones sindicales?, 292 trabajadores, el 88% señala que la libertad sindical no está siendo ejercida por parte de los sindicatos, mientras 40 trabajadores, el 12% afirma que sí está siendo ejercida por cada una de las organizaciones; por lo tanto, se concluye que la libertad sindical en la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. no ha sido ejercida de manera correcta por parte de las instituciones sindicales. Al respecto, Moisés Chero, afirmó que:

“La mayoría de los trabajadores sienten que no se puede protestar por los derechos que legalmente corresponden, siempre se han impedido estas protestas que normalmente han sido pacíficas y con el único objetivo de llegar un acuerdo con la empresa pero siempre nos han puesto barreras.” <sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Entrevista a Moisés Chero (2017).

¿Qué organizaciones y/o instituciones participantes le generan más confianza?		
Administración EAI Pomalca	77	23%
Grupos Sindicales	139	42%
Poder Judicial	66	20%
Gobierno Regional	50	15%
TOTAL	332	100%

Tabla 13  
Fuente: propia



Grafico 11  
Fuente: propia

En el caso de ¿Que organizaciones y/o instituciones participantes le generan más confianza actualmente?, De los 332 trabajadores, el 42% afirma que los grupos sindicales le genera más confianza, el 23% señala que la organización que le genera

confianza es la administración de la empresa agroindustrial Pomalca, 20% el poder judicial, 9% el gobierno regional; por lo tanto se concluye que la institución que más confían los trabajadores de los sindicatos unificado de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. son las agrupaciones sindicales. En referencia a esto, el presidente del sindicato unificado de trabajadores de la empresa Pomalca S.A.A., Moisés Chero (2017), señala que:

“La mayoría de las instituciones del estado están corruptas, esto ha hecho que nosotros como trabajadores tengamos una desconfianza en cada uno de ellos, y esto ha hecho que hagamos justicia con nuestras manos muchas veces, y en ocasiones solo hemos tenido que pechar las cosas con las relaciones que se estaban manejando.”<sup>37</sup>

En este caso, nos damos cuenta que la mayoría de instituciones sociales han tenido una desaprobación en cuanto a confianza, lo que indica con relación a que los sindicatos no tienen una relación positiva con cada una de las instituciones con la coexisten, eso quiere decir, que la crisis institucional y la poca legitimación por partes de estos ha sido un factor fundamental, por su parte en la teoría institucionalista de Flanders, citado en Artiles (2002), se da la problemática de la nuevas formas de relaciones laborales que a través del tiempo se han ido construyendo, y no solo en el entorno político, cultural y social, sino revalorizar cada una de las instituciones que son las que forman esta relación que se podrá mejorar con el tiempo.

¿Con qué frecuencia se han llevado a cabo los acuerdos o mesas de diálogo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?		
Siempre	53	16%
Con frecuencia	37	11%
A veces	103	31%
Nunca	139	42%
TOTAL	332	100%

Tabla 14  
Fuente: propia

<sup>37</sup> Entrevista a José Fernández, trabajador del sindicato anexo Saltur (2017)



*Grafico 12*  
*Fuente: propia*

En el caso de la pregunta de ¿Con qué frecuencia se han llevado a cabo los acuerdos de entendimiento o mesas de diálogo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?, De los 332 trabajadores, el 16% de los trabajadores afirma siempre se llevan a cabo acuerdos o mesas de diálogo, el 31% confirma que con que se llevan a veces, 11% con frecuencia, mientras que el 42% afirma que nunca; por lo tanto, se deduce que la mayoría de trabajadores confirma no se han realizado acuerdos de entendimiento o mesas de diálogo. Al respecto, Moisés Chero, presidente del sindicato unificado de trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., señala que:

“Los acuerdos de diálogo han sido pocos, y los que se han dado no tenido la garantías de que se cumplan con los plazos y fechas que se acuerdan, al final solo es un papel con una promesa incumplida por parte de la empresa y del mismo gobierno de poder vigilar que se den los hechos correctamente”.<sup>38</sup>

La realidad que se suscita en las relaciones laborales en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A., han entorpecido el proceso de negociación y el tratar de forma

<sup>38</sup> Entrevista a Moisés Chero (2017).

un diálogo ha sido una de las tareas de por sí entre los actores participantes muy difícil, al punto de poder que tener que el estado intervenir para poder resolver estos conflictos. Sin embargo, a pesar de haberse logrado un acuerdo colectivo entre ambas partes (2015), no se cumplieron algunos plazos y tampoco los pagos que se habían prometido en los 11 puntos que plantearon y definieron en la mesa de concertación, por lo tanto, si bien ha podido lograr una ligera estabilidad en el contexto, se podrían dar más conflictos sino se da un proceso de negociación con los métodos establecidos además de reforzar la legitimidad de cada uno de los participantes.

¿Se han visto vulnerado los derechos laborales casos salarios, CTS y seguro social por parte de la empresa?		
SI	299	90%
NO	33	10%
TOTAL	332	100%

Tabla 15  
Fuente: propia



Grafico 13  
Fuente: propia

¿Se han visto vulnerado los derechos laborales caso salarios, CTS, jubilación y seguro social por parte de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A?, De los 332 trabajadores, el 90% de los trabajadores señala que se han vulnerado sus derechos laborales, mientras que el 10% asegura que no se han vulnerado sus derechos laborales; por lo tanto, la mayoría de los trabajadores concluyen que se ha vulnerado sus derechos laborales. En este caso, tanto Moisés Chero como José Fernández señalan que en más de una ocasión entre los años 2015 y 2016, se han vulnerado sus derechos como trabajadores con beneficios que por ley la empresa tiene que cumplir, esto ha ido resquebrajando las relaciones laborales.

“Hay muchos trabajadores que hemos sido despedidos sin previo aviso, y eso nos afectó a nuestras familias ya que nosotros somos los que llevamos la plata”.<sup>39</sup>

“Como trabajadores de anexos en Sipán, Saltur y Pampagrande llevamos varios meses sin cobrar, además de también ser algunos accionistas no sabemos cuándo van a pagarnos y esto nos tiene muchas veces preocupados ya que muchos dependemos de esa plata para poder vivir”.<sup>40</sup>

Las tantas formas de represión y violación de los derechos laborales que los trabajadores conviven en una empresa es ya casi un hábito, encontramos esto en Pomalca como parte de las acciones que la empresa han sido visible por cada protesta, o despidos masivos que son formas de poder reclamar un derecho, pero a veces si bien se torna a ser violenta que no justifica nada, estas acciones son medidas que la empresa no toma interés, es más reacciona indiferente y a veces responde de manera violenta con lo cual genera un conflicto tanto interno como externo según el comentario de los trabajadores y grupos sindicales que tienen un relación laboral resquebrajada con la administración que está manejando la empresa desde hace casi más de doce años.

---

<sup>39</sup> Entrevista a Moisés Chero (2017).

<sup>40</sup> Entrevista a José Fernández (2017).



## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

1. **Leyes opresoras:** Las leyes que promulga el congreso y el poder ejecutivo son para mantener la explotación sobre la clase obrera y así garantizar las ganancias de los grandes empresarios nacionales y extranjeros, la existencia de vacíos legales que por ende hace de que una vez a partir de la nueva forma de organización de trabajo exista un desacuerdo y leyes que no favorecen a los trabajadores en la actualidad tal es el caso de los trabajadores de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.
2. El actual modelo económico, el capitalismo, sea autoritario o democrático, se revela incapaz de aportar el menor remedio a la miseria y a la angustia de los trabajadores, convirtiéndolo en un problema. El caos generado y ejemplificado con la falta de remuneraciones, la ejecución de trabajos en condiciones distintas a las condiciones normales de la producción, despidos masivos, enfatizar lo individual en vez de lo colectivo, engendra la destrucción y no el bienestar en las relaciones laborales de trabajo.
3. El sindicalismo fragmentado y sin ninguna legitimidad como institución, además de la atomización de los grupos sindicales ha puesto en crisis la colectividad, lo cual ha significado que el proceso de negociación haya sido complejo y muy difícil. Las manifestaciones han sido muchos veces deslegitimada con la represión que se comete por parte la gestión de la empresa, y el otro punto es baja filiación o sentido de pertenencia a un grupo gremial de sindicatos que ha perdido la fuerza y la sostenibilidad debido a la flexibilización laboral y estructuras nuevas de trabajo que han generado un individualismo por parte de los trabajadores.

## **RECOMENDACIONES**

## **RECOMENDACIONES**

1. Conviene recomendar una profundización mayor de la situación que enfrenta las relaciones laborales en los sindicatos a nivel local y nacional; en la medida que permita precisar el motivo del fracaso de las negociaciones colectivas, vinculándolos con los referentes teóricos aquí planteados u otros, con su aplicación práctica para mejorar las relaciones laborales en los sindicatos.
2. Asimismo, se propone ir más allá de lo descriptivo en esta investigación. También resulta necesario indagar sobre los diferentes conflictos laborales que suceden en la empresa agroindustrial Pomalca, del mismo modo si se están respetando los derechos laborales de los trabajadores.
3. Que la investigación realizada sirva de ayuda a próximos investigadores sociales y de este modo tener una visión de cómo se realiza la negociación colectiva y de los factores que influyen en su desarrollo sea de modo positivo o negativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **ARTILES, M.; KHOLER, H. (2002).** Manual de sociología del trabajo y las relaciones laborales. Editorial DELTA: 2 edición. Madrid, España.
- **CIFOIT (2013).** Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para un mejor desempeño. Editorial CIFOIT: Primera edición. Turín, Italia.
- **CORTÉS, JUAN (2000).** La negociación colectiva in peius en el Perú. Revistas PUCP, Perú
- **COLIERR, RUTH (1991).** Shaping the Political Arena. Critical Junctures, the Labor Movement and Regime Dynamics in Latin America. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1991.
- **DUNLOP J., CHAMBERLAIN N. (1971).** Fronteras de negociación colectiva. Buenos Aires, Argentina.
- **GIL, R.; GROMPONE, A. (2014).** Sindicalismo y política en el Perú: una breve aproximación en perspectiva comparada. Comisión de Investigaciones de la Asociación Civil Politai, Lima.
- **HUBER, E (1983).** The Peruvian Military Government, Labor Mobilization, and the Political Strength of the Left. Latin American Research Review 18, 57–93.
- **LEVITSKY, STEVEN Y MAINWARING (2007).** “Movimiento obrero organizado y democracia en América Latina”. PostData 12, 107-38
- **MORENO, O (1994).** Método de gestión de conflictos laborales para la negociación colectiva. Mimeo, Buenos Aires, 1994
- **TOMADA, RIGAT – PFLAUM (1998).** Negociación colectiva en el siglo XXI Aportes para la acción sindical, Buenos Aires, 1998

- **VILLA, HERNANDO (1980).** Tendencias y perspectivas de la negociación colectiva en América Latina, Colombia.
- **CANESSA, MIGUEL (2013).** La negociación colectiva en el contexto de la descentralización productiva peruana. Cuadernos de trabajo del CICA. ISSN 2310 – 5011, Lima.
- **ATO, LOPEZ, BENAVENTE (2013).** Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. España
- **ERMIDA, O. (2010).** Modificaciones en el mecanismo de seguimiento de la Declaración de la OIT de 1998. Derecho laboral: Revista de doctrina, jurisprudencia e informaciones sociales, ISSN 0797-2148, N°. 238, 2010, págs. 407-415. Lima. Perú.
- **LA GARZA, E. (2000).** Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo. Facultad latinoamericana de ciencias sociales. universidad autónoma metropolitana. México.
- Texto único ordenado del D. Leg. N°728, Ley de la productividad y competitividad laboral (LPCL) D. S. N° 003-97- TR.
- El Peruano. Decreto Ley N° 25993 - Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.
- **VILLAVICENCIO, VIEIRA (1999).** La protección de los trabajadores en el Perú. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- **ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO OIT (2016).** Negociación colectiva: guía de políticas. Lima
- **VASQUEZ, H. (2016).** Dinámica de la negociación colectiva. Escuela nacional sindical
- **GARCI, L. (2001).** La importancia de la negociación colectiva en las relaciones laborales. Seminario de derecho del trabajo y seguridad social. México.

- **LAIZ, RANGEL.** (2005). Negociación colectiva y equidad de género. Ed. OIT. Santiago de Chile.
- **ALBURQUERQUE, DE BUEN.** (2000). El derecho de trabajo ante el nuevo milenio. Ed. Porrúa. México.
- **ENCLA** (2011). La negociación colectiva. Capítulo 8. Chile.
- **VILLAVICENCIO, A.** (2015). La negociación colectiva en el Perú: la hiperdescentralización y sus múltiples inconvenientes. Revista de la Facultad de Derecho PUCP. N° 75, 2015. pp 333 – 353, Lima.
- **ERMIDA, O.** (1994). La reglamentación sindical peruana en el marco de la legislación latinoamericana. En Autores varios, Ley de las Relaciones Colectivas de Trabajo comentada, Lima: Consultores Jurídicos Asociados S.A.
- **ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (1948).** Convenio 87. Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación de la OIT.
- **CASTAÑOS E.** (2011). Pomalca. Tierra de Encanto. En: Pomalca.webnode.es.
- **CHUNGA, CHAQUILA, RODRIGUEZ** (2012). Distrito de Pomalca, historia y dulce tradición. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMALCA.** Página Oficial. En: [www.munimdp.gob.pe](http://www.munimdp.gob.pe)

## **ANEXOS**

### **ANEXO N°01**

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**

##### **Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación**

##### **Guía de Entrevista a las organizaciones participantes (Sindicatos y Empresa)**

**Nombre:** .....

**Institución:** .....

**Cargo:** .....

**Edad:** .....

**Sexo:** .....

**Nombre del  
Encuestador:**.....

**Fecha:**.....

1. ¿Cree que la nueva estructura de descentralización productiva en el sistema laboral es influyente en los nuevos conflictos que se han generado actualmente en la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.?
2. ¿En qué casos la empresa Agroindustrial utiliza como mediación la negociación colectiva?
3. ¿La empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. podido establecer una planificación de las demandas de los trabajadores a través de cronogramas y fechas que se ha podido cumplir?
4. ¿Con qué frecuencia los conflictos han llegado a ser violentos y cuáles fueron las medidas que tomaron como empresa?
5. ¿Cree que influye mucho el que varios partidos sindicales existan como tal y tengan diferentes intereses lo que hace que el proceso de negociación sea más complicado?



6. ¿Cómo definiría Ud. la relación que la empresa tiene con sus trabajadores y agrupaciones sindicales en el ámbito laboral?
7. ¿Está conforme con la participación del Estado como un actor mediador, o cree que debería involucrarse más en el proceso de negociación colectiva?
8. ¿Se han respetado hasta el momento los acuerdos que se establecieron en el acta de entendimiento por cada uno de los actores participantes?
9. ¿Cree que en muchas de las agrupaciones sindicales hay intereses políticos que hacen que los fines sean diferentes a los establecidos?
10. ¿Son las leyes de régimen laboral en el Perú las que a veces entorpecen las negociaciones de los actores en un proceso de negociación colectiva?
11. ¿Qué medidas cree que se debe tomar cuando ante algunos vacíos legales por parte de la legislación de las relaciones colectivas de trabajo?
12. ¿Cree Ud. que la empresa da apertura a la libertad sindical en el ámbito de trabajo o hay represión por parte de un sector?
13. ¿Cuáles cree que han sido los principales problemas de su institución (Empresa o Sindicato)?
14. ¿Cree que los conflictos internos por parte de las instituciones representativas en el proceso de negociación han sido una de las causas que haya fracasado?
15. ¿Cree que la falta de legitimidad y confianza hacia a los representantes de las organizaciones es uno de los principales problemas?
16. ¿Se han producido casos de corrupción dentro de las organizaciones que usted está o ha estado participando?
17. ¿Han sido las manifestaciones por partes de las organizaciones la principal causa de que la empresa no haya podido desarrollar una evolución en su producción anual?

18. ¿Cree que la medida de arbitraje será la única solución viable en el proceso de negociación colectiva para la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.?
19. ¿Qué medidas cree que se deberían plantear los participantes de las organizaciones tanto de empresa como de sindicatos para mejorar las relaciones laborales?
20. ¿Cree que se han cumplido los procesos de negociación colectiva de manera justa?

**¡Agradecidos por su participación!**

## **ANEXO N°02**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE**

#### **Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación**

#### **Guía de Encuesta a las organizaciones participantes (Sindicatos y Empresa)**

**Nombre:** .....

**Institución:** .....

**Cargo:** .....

**Edad:** ..... **Sexo:**.....

**Nombre del Encuestador:** .....

**Fecha:** .....

1. ¿Se siente Identificado con el sindicato y/o institución al que cual pertenece?

SÍ

NO

2. ¿Cree que la participación de varias agrupaciones sindicales son un problema para tener una negociación colectiva?

SÍ

NO

3. ¿Ha existido los últimos años conflictos laborales entre los sindicatos y la empresa?

SÍ

NO

4. ¿Las leyes y/o normas laborales son contradictorias para las organizaciones participantes en el proceso de negociación?

SÍ

NO

5. ¿Cree que la negociación colectiva puede lograr una mejor relación para las organizaciones participantes?

SÍ

NO

6. ¿La libertad de sindicalización es bien ejercida por partes de los trabajadores y organizaciones sindicales?

SÍ

NO

7. ¿Cómo calificaría a los actores y grupos participantes en el proceso de negociación colectiva en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?

ACEPTABLE

REGULAR

MALA

8. ¿Cree ud. que la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. necesite cambiar de administración?

SI

NO

9. ¿Qué organizaciones y/o instituciones participantes le generan más confianza actualmente?

A. Administración empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.

B. Grupos Sindicales

C. Poder Judicial

D. Gobierno Regional

10. ¿Con qué frecuencia se han llevado a cabo los acuerdos de entendimiento o mesas de diálogo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

11. ¿Cree que el Arbitraje judicial como un modo de negociación colectiva sea la única solución por parte de las organizaciones participantes?

SÍ

NO

12. ¿Se han visto vulnerado los derechos laborales caso salarios, CTS, jubilación y seguro social por parte de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A?

SÍ

NO

13. ¿El modelo económico actual influye mucho en la nueva forma de estructura de trabajo en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.?

SÍ

NO

**¡Agradecidos por su participación!**